



---

# MASTERARBEIT

---

Frau  
**Bérénice Tarasco**

**Gelungene Integration in Bayern.  
Konzeption einer strategischen  
Kommunikationsplattform für die  
soziale, kulturelle und wirtschaft-  
liche Integration von Menschen  
mit Migrationshintergrund.**

**2015**

# **MASTERARBEIT**

---

**Gelungene Integration in Bayern.  
Konzeption einer strategischen  
Kommunikationsplattform für die  
soziale, kulturelle und wirtschaft-  
liche Integration von Menschen  
mit Migrationshintergrund.**

Autor/in:  
**Frau Bérénice Tarasco**

Studiengang:  
**Industrial Management**

Seminargruppe:  
**ZM13wS-DHS**

Erstprüfer:  
**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Dr. Bernd Oliver Schmidt**

Einreichung:  
München, den 5.10.2015

# **MASTER THESIS**

---

**Successful integration in Bavaria. Conception of a strategic communication platform for the social, cultural and economic integration of people with a migration background.**

author:

**Ms. Bérénice Tarasco**

course of studies:

**Industrial Management**

seminar group:

**ZM13wS-DHS**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Dr. Bernd Oliver Schmidt**

submission:

Munich, 5<sup>th</sup> October 2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Tarasco, Bérénice:

Gelungene Integration in Bayern. Konzeption einer strategischen Kommunikationsplattform für die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund.

Successful integration in Bavaria. Conception of a strategic communication platform for the social, cultural and economic integration of people with a migration background.

82 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Masterarbeit, 2015

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Aufbau einer Internetplattform zum Thema Integration in Bayern. Es wird der Frage nachgegangen, wie solch eine Seite Menschen mit Migrationshintergrund erreichen kann. Ziel ist es, ein anschauliches Gestaltungskonzept zu entwickeln und den Internetauftritt in einem nächsten Schritt strategisch zu kommunizieren. Als Grundlage dienen neben Fachliteratur zur integrierten Kommunikation auch Studien zu Milieus und Mediennutzung von Personen mit Migrationshintergrund sowie bestehende Angebote zum Thema Migration und Integration im Internet. Im Ergebnis wird deutlich, wo überall Handlungsbedarf an der Kommunikation von Angeboten, die Hilfestellung in Sachen Migration leisten, besteht. Nicht vorhandene Integration ist jedoch nicht immer von der Person selbst abhängig. Selbst wenn es Milieus gibt, die jegliche Integration aus persönlichen Gründen bewusst verweigern, sind es aber auch oft mit Text überladende Internetauftritte in zu wenig verfügbaren Sprachen, die Interessenten während ihren Recherchen abschrecken können. Das Internetportal „Integration in Bayern“ soll demnach alle verfügbaren Angebote anschaulich vernetzen und die Möglichkeit bieten, sich mit Personen zu identifizieren. Eine Herausforderung hierbei ist es, der Zielgruppe die richtigen Botschaften anhand ausgewählter Kommunikationsinstrumente zu senden, um sowohl Orientierung als auch Akzeptanz zu schaffen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Methodik und Begriffsabgrenzung .....</b>	<b>4</b>
2.1 Integrierte Kommunikation .....	4
2.1.1 Management der Gesamtkommunikation .....	4
2.1.2 Managementprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente .....	11
2.2 Formen der öffentlichen Kommunikation.....	21
2.2.1 Journalismus .....	21
2.2.2 Public Relations.....	21
2.3 Integration in der Gesellschaft.....	22
2.3.1 Begriffsabgrenzung Integration .....	22
2.3.2 Modelle zur Integration .....	25
2.3.3 Integration – Eine Aufgabe der Gesellschaft? .....	27
2.3.4 Die Relevanz der Integration für die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft .....	28
2.3.5 Modelle bzw. Maßnahmen zur Integration .....	30
<b>3 Die Sinus-Migranten-Milieus und ihre Mediennutzung .....</b>	<b>34</b>
3.1 Die Sinus-Migranten-Milieus .....	36
3.1.1 Religiös-verwurzeltes Milieu .....	36
3.1.2 Traditionelles Arbeitermilieu .....	37
3.1.3 Entwurzeltes Milieu.....	38
3.1.4 Hedonistisch-subkulturelles Milieu .....	38
3.1.5 Adaptives Bürgerliches Milieu .....	39
3.1.6 Statusorientiertes Milieu .....	39
3.1.7 Intellektuell-kosmopolitisches-Milieu .....	40
3.1.8 Multikulturelles Performermilieu .....	41
3.2 Mediennutzung von Personen mit Migrationshintergrund .....	41
3.2.1 Fernsehkonsum.....	42
3.2.2 Radio .....	44
3.2.3 Internet .....	45

---

3.2.4	Print .....	45
3.3	Zusammenhang zwischen Mediennutzung und Integration .....	46
<b>4</b>	<b>Das Integrationsportal des Bayerischen Staatsministeriums .....</b>	<b>48</b>
4.1	Die Idee und Ziele des Portals .....	48
4.2	Zielgruppe des Portals .....	51
4.3	Gestaltung des Portals .....	52
4.3.1	Rubriken .....	52
4.3.2	Aufbau der Seite und Design .....	53
4.3.3	Sprachen .....	55
<b>5</b>	<b>Strategische Kommunikation des Portals.....</b>	<b>57</b>
5.1	Vorgehen zur Ableitung von Kommunikationszielen und Strategie der Integrierten Kommunikation .....	57
5.1.1	Strategie der Integrierten Kommunikation .....	57
5.1.2	Kommunikationsziele und deren Erreichung .....	58
5.2	Integrierte Kommunikation für einzelne Kommunikationsmittel.....	60
5.2.1	Fernsehen .....	60
5.2.2	Radio .....	62
5.2.3	Internet und soziale Medien .....	62
5.2.4	Print .....	64
5.2.5	Konzeptpapier .....	65
5.3	Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation .....	68
5.4	Erfolgskontrolle der Gesamtkommunikation .....	68
5.4.1	Prozesskontrollen .....	70
5.4.2	Effektivitätskontrollen .....	73
5.4.3	Effizienzkontrollen .....	74
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>80</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>X</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>		<b>XVI</b>

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

BAMF: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

PEGIDA: Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes

PR: Public Relations

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Managementprozess der Gesamtkommunikation nach Bruhn .....	5
Abbildung 2 Formen der Integrierten Kommunikation .....	8
Abbildung 3 Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation ....	10
Abbildung 4 Managementprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente .....	12
Abbildung 5 Affinitätenkonzept der Zielgruppenplanung .....	18
Abbildung 6 Akademikerquote 25- bis 64-Jähriger Neuzuwanderer nach Herkunftsgruppe 2010 .....	29
Abbildung 7 Integrationsmaßnahmen in Bayern – „Eltern stärken“ .....	32
Abbildung 8 Herkunft der Personen mit europäischem Migrationshintergrund	34
Abbildung 9 Die Sinus Migrant-Milieus in Deutschland .....	35
Abbildung 10 Die zehn von Migranten meistgenutzten Fernsehprogramme in Deutschland im Jahre 2011 .....	44
Abbildung 11 Auszüge aus dem Internetauftritt vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge .....	49
Abbildung 12 Design des Internetauftrittes von Allraund .....	54
Abbildung 13 Screenshot der verfügbaren Sprachen der Dokumente der australischen Einwanderungsbehörde .....	56
Abbildung 14 Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation ..	58
Abbildung 15 Zyklus der Integrierten Kommunikations-Evaluation .....	70
Abbildung 16 Checkliste zur Überprüfung des Einsatzes und der Gestaltung von Kommunikationsmitteln für die Integrierte Kommunikationsarbeit .....	71
Abbildung 17 Beispielhafte Wahrnehmungselemente der Einheitlichkeit in der Kommunikation .....	74
Abbildung 18 Kosten-Leistungs-Diagramm zur Effizienzbewertung von Kommunikationsmitteln .....	78

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Beispiele für Zielgruppenmerkmale .....	16
Tabelle 2 Fragestellungen und Methoden unterschiedlicher Disziplinen .....	24
Tabelle 3 Fernsehnutzung nach Migrationshintergrund .....	43
Tabelle 4 Radionutzung nach Migrationshintergrund .....	45
Tabelle 5 Akkulturationsstrategien nach Berry .....	47
Tabelle 6 Mediennutzung und Akkulturationsstrategien.....	47
Tabelle 7 Zielerreichungsmatrix zur Abbildung der Eignung von Kommunikationsmitteln zur Erreichung strategischer Kommunikationsziele ....	59
Tabelle 8 Konzeptpapier zur Integrierten Kommunikation .....	67
Tabelle 9 Indikatoren zur Beurteilung und Messung des Integrationsgrades der Kommunikation.....	72
Tabelle 10 Beispielhafte Anwendung des Punktbewertungsverfahrens für „Integration in Bayern“ .....	77

# 1 Einleitung

Ein seit Ende 2014 sowohl gesellschaftlich als auch politisch kontrovers diskutiertes Thema ist die Migration und damit verbunden auch die Themen Flüchtlinge und Integration. Hohe Flüchtlingszahlen aufgrund von Unruhen im Heimatland oder politischen Unterdrückungen stellen die deutsche Politik, aber auch die Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Während auf der einen Seite die Unterkünfte für Flüchtlinge und Asylbewerber in den meisten Bundesländern überfüllt sind und händeringend nach Alternativen gesucht wird, bildet sich auf der anderen Seite innerhalb der Gesellschaft eine gewisse Ablehnungshaltung. Diese richtet sich nicht mehr primär gegen die Aufnahme neuer Flüchtlinge, sondern mittlerweile auch allgemeiner gegen Personen mit Migrationshintergrund – vorzugsweise islamischen Glaubens. Hierbei ist vor allem die Organisation PEGIDA (Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes) zu nennen, die jene Einwanderungs- und Asylpolitik in Deutschland kritisiert und mit regelmäßigen Veranstaltungen mittlerweile in ganz Deutschland präsent ist. In diesem Zusammenhang ist auch die junge Partei Alternative für Deutschland zu erwähnen, die dem Islam ebenfalls sehr kritisch gegenübersteht und oft in Zusammenhang mit PEGIDA gebracht wird. Dem entgegen standen in den Anfangsmonaten 2015 mehrere Demonstrationen, die jegliche Form von Rassismus ablehnten und für Toleranz und Akzeptanz standen.

Die gleiche Situation spielt sich auch in Bayern ab. Aus diesem Grund hat das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration im Herbst 2014 ein Projekt ins Leben gerufen, das sowohl die Integration fördern als auch für mehr Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung sorgen soll. Das Projekt „Lebensweltforschung – Biographien erfolgreicher Integration von Migranten in Bayern“ wurde in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium, dem Campus M21 in München und dem gemeinnützigen Verein „Sport trifft Kunst e.V.“ ins Leben gerufen. Hintergrund dieses Projektes ist der Wunsch des Staatsministeriums, eine Internet-Plattform zu gründen, die umfassende Informationen zum Thema Migration und Integration vereint. Auf diesem Portal sollen in Kurzfilmen Biographien „gelungener“ Integration von Personen aus unterschiedlichen Ländern und Milieus zu finden sein, die als motivierende Testimonials für Interessenten dieses Portals fungieren.

Dieses Projekt wurde am Campus M21 auf das Modul „Events und Kampagnen in Sport, Medien und Gesellschaft“ der Master-Studierenden des ersten Semesters des Studiengangs Industrial Management ausgelegt. Ziel war es, die zukünftigen Manager mit in das Projekt einzubeziehen, um sie für soziale Themen zu sensibilisieren und ihnen die Wichtigkeit von Migration und im Gegenzug dazu die Folgen von misslungener Integration für die deutsche Wirtschaft aufzuzeigen. Ich durfte in diesem Rahmen die Projektkoordination und -abstimmung übernehmen. Als Auftaktveranstaltung wurde das gesamte Projekt-Team zur Integrationskonferenz der Bayerischen Staatsregierung eingeladen, die am 3. November 2014 in den Lokalitäten des Staatsministeriums stattfand. Namhafte Personen aus der Branche aus ganz Deutschland sowie wichtige Politiker erarbeiteten in verschiedenen Workshops Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge für die Integrationspolitik, die zum Schluss gemeinsam vorgebracht wurden.

In Vorbereitung auf die qualitativen Interviews für die biographischen Kurzfilme wurde sich zunächst mit den acht Sinus-Migranten-Milieus beschäftigt. Diese ordnen Personen mit Migrationshintergrund je nach Lebensstil, Wertorientierung oder Zukunftswünschen in verschiedene Milieus ein – ähnlich wie die Sinus-Milieus für die deutsche Bevölkerung. In einem nächsten Schritt standen dann Methoden der Biographieforschung im Mittelpunkt. Hier ging es u.a. um Hermeneutik sowie die Objektive Hermeneutik von Oevermann, das narrative Interview, die Ethnomethodologie von Garfinkel und die soziologischen Ansätze von Pierre Bourdieu. Dies diente vor allem dazu, einen Interview-Leitfaden herauszuarbeiten, das Interview möglichst objektiv durchzuführen und die Aussagen der Interviewpartner für die anschließende Biographie korrekt zu interpretieren und verarbeiten.

Für die Interviews haben die Master-Studierenden insgesamt acht Personen befragt, sieben Repräsentanten unterschiedlicher Migranten-Milieus und ein prominentes Testimonial – den ehemaligen Fußballer und aktuellen Integrationsbotschafter des Deutschen Fußball-Bundes Jimmy Hartwig. Ein slowakischer Zahnarzt, der mit seiner Familie während des Prager Frühlings aus ihrem Land floh, ein junger aufstrebender Tunesier, der sich vom Hauptschulabschluss zum TU-München-Stipendium hochgearbeitet hat, ein junger kurdischer Flüchtling sowie eine türkische Moderatorin und Journalistin des Bayerischen Rundfunks konnten u.a. als Interviewpartner gewonnen werden. Die Auswertung der Interviews erfolgte anschließend seitens der Studierenden in Form ei-

nes Storyboards für jeden Einzelnen, in dem ausgearbeitet wurde, wie die jeweiligen Biographien im Kurzfilm dargestellt werden sollten. Dies wurde an das Staatsministerium weitergeleitet, bevor im Sommer 2015 die Dreharbeiten der biographischen Filme beginnen konnten.

Nun gilt es, sich Gedanken über die Gestaltung und vor allem auch die strategische Kommunikation dieses Internet-Portals zu machen, um sowohl Informationen über Migration, Integration und Weiterbildungsangebote als auch die Kurzfilme bestmöglich in Szene zu setzen. Die vorliegende Arbeit beinhaltet nach einem theoretischen Teil zur Integrierten Kommunikation im zweiten Teil und einer Vorstellung der Sinus-Migranten-Milieus und deren Mediennutzungsverhalten im dritten Teil, ein detailliertes Konzept über Vision, Mission, Ziele und Gestaltung dieses Portals im vierten Teil. Um eine größtmögliche Reichweite mit diesem Portal zu erreichen und den gewünschten Effekt zu erzielen, wird im fünften Teil eine Kommunikationskampagne erarbeitet, die einerseits auf die breite Öffentlichkeit ausgerichtet ist, jedoch auch andererseits gezielt ausgewählte Milieus erreichen soll. Zur Überprüfung der vorgegebenen Ziele enthält dieser Teil der Arbeit auch einen umfassenden Abschnitt zum Thema Kommunikationscontrolling. Im sechsten und letzten Teil werden die Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick für die Zukunft des Portals gegeben.



## 2 Methodik und Begriffsabgrenzung

Diese Arbeit verfolgt einerseits das Ziel, eine erfolgreiche strategische Kommunikation für das zu gründende Internetportal zu erarbeiten und andererseits auch den Begriff Integration in der Gesellschaft anschaulicher zu gestalten, sowohl für Migranten als auch für die gesamte Bevölkerung. Hier ist von zentraler Bedeutung, die Begriffe der strategischen Kommunikation und die zugrunde liegende Theorie zu erläutern sowie den Begriff Integration zu definieren.

### 2.1 Integrierte Kommunikation

Ein zentraler Teil dieser Arbeit ist die Kommunikationskampagne für die Internetplattform im fünften Teil. Hierfür bietet sich ein Konzept einer Integrierten Kommunikation an, die Bruhn wie folgt definiert:

*„Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.“<sup>1</sup>*

Die Integrierte Kommunikation unterteilt sich in zwei verschiedene Teilprozesse, das Management der Gesamtkommunikation und das der einzelnen Kommunikationsinstrumente, die im Folgenden einzeln erläutert werden.

#### 2.1.1 Management der Gesamtkommunikation

An erster Stelle steht, die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Planung der Kommunikation herzustellen – diese umfassen bspw. das Festlegen von Leitideen und Verhaltensregeln für die Mitarbeiter. Ferner sind auch Planungsverantwortliche festzulegen sowie, wenn nötig, Veränderungen in der Organisationsstruktur des Unternehmens vorzunehmen. Diese spiegeln sich u.a. in einer kundenzentrierteren Auslegung des Unternehmens oder in veränderten organisatorischen Verankerungen von Prozessen wider.

---

<sup>1</sup> Bruhn 2014, 38

Anschließend kann die Kommunikation als Gesamtbild betrachtet und strategisch geplant werden, bevor auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente eingegangen werden kann. In einem Managementprozess werden die verschiedenen Teilbereiche der Kommunikation zu einem Gesamtbild zusammengeführt. Dieser beinhaltet die Phasen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle und wird als „Top-down-Planung“ umgesetzt. Die folgende Grafik veranschaulicht diesen Managementprozess.<sup>2</sup>

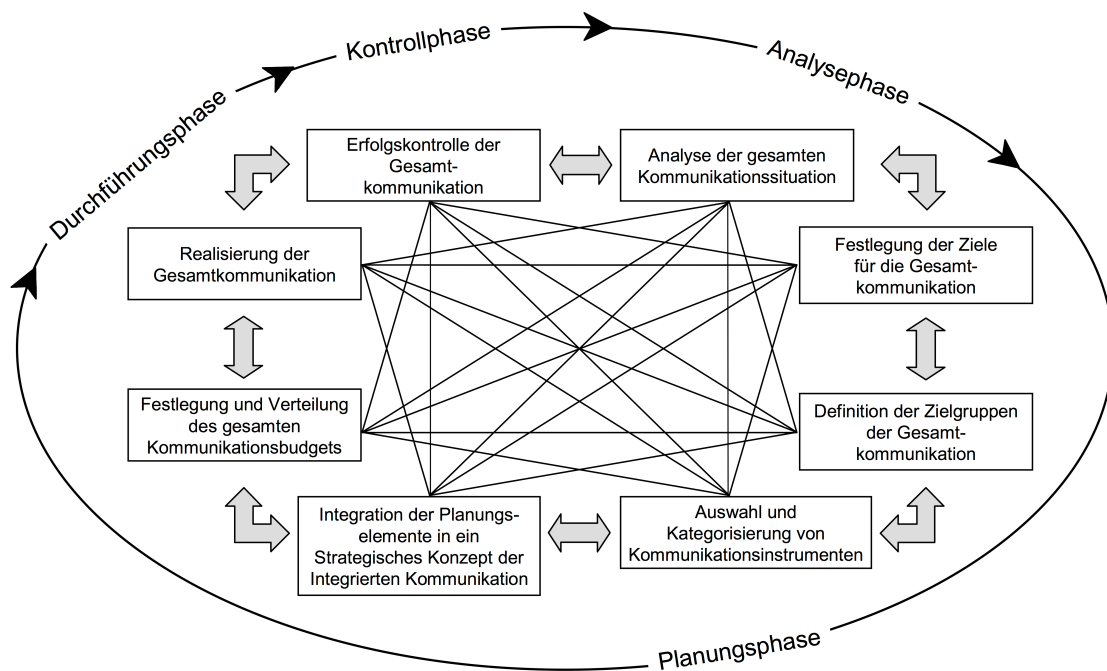


Abbildung 1 Managementprozess der Gesamtkommunikation nach Bruhn<sup>3</sup>

Unter Analyse der gesamten Kommunikationssituation versteht sich, die bisherige kommunikative Situation und die eingesetzten Instrumente zu analysieren und dabei herauszufinden, durch welche Faktoren sie positiv oder negativ beeinflusst wird. Hier ist von Vorteil in „Netzwerken zu denken“, um so eine größtmögliche Perspektive der Betrachtung zu ermöglichen, die interne und externe Stakeholder miteinschließt. Auch werden bei der Analyse Trends, Konsumentenverhalten, Wettbewerber und nicht genutzte Ressourcen beachtet.

<sup>2</sup> Vgl. Bruhn 2015, 70-72

<sup>3</sup> Bruhn 2014, 227

Aus den gewonnenen Informationen der Analyse lassen sich im nächsten Schritt die Ziele der Gesamtkommunikation ableiten. Diese spiegeln die kommunikative Positionierung des Unternehmens wider, die sich bestenfalls an psychographischen Zielen orientieren. Diese können Bekanntheit, Einstellung, Differenzierung, Kaufabsicht sowie Wiederkaufabsicht sein oder den Zielkategorien Information, Emotion oder Aktualität entsprechen<sup>4</sup>. Durch die Definition der Zielgruppen, soll sich das Unternehmen im Klaren sein, wer durch die Kommunikation angesprochen werden soll. Klassisch wird hier zwischen Mitarbeiter, Kunde und Öffentlichkeit unterschieden – wobei zu bemerken ist, dass innerhalb des Unternehmens die Mitarbeiter dazu angehalten werden, sich für den Erfolg der Kommunikation einzusetzen<sup>5</sup>. Eine Herausforderung stellt hier die „Nicht-Ausschließbarkeit“ bestimmter Zielgruppen dar – verschiedene Zielgruppen nehmen Botschaften unterschiedlich wahr. Mitarbeiter bspw. können zusätzliche Rollen einnehmen und somit auch Kunde und Öffentlichkeit sein. Es gilt also die Zielgruppenbestimmung so umfassend wie möglich zu gestalten, um Widersprüche zu vermeiden.<sup>6</sup> Der nächste Schritt beinhaltet die Auswahl und Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente. Um einen erfolgreichen Einsatz der jeweiligen Instrumente zu garantieren, ist es nötig sie auf Tauglichkeit und Kompatibilität untereinander zu prüfen. Daraus lassen sich priorisierte Instrumente im Kommunikationsmix herausarbeiten, die gegenüber anderen eine übergeordnete und zentralere Rolle einnehmen. Durch den kombinierten Einsatz ist die Basis für eine Integrierte Kommunikation gelegt.

In der Integration der Planungselemente in ein Strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation werden die vorherigen Teilelemente nun zu einem stimmigen Gesamtbild zusammengefasst. Bevor dies jedoch geschieht, ist es vonnöten, sich mit dem Begriff der Strategie und in Folge dessen auch mit dem strategischen Konzept auseinanderzusetzen. Der in der Literatur diskutierte Begriff der Strategie weist keine eindeutige bzw. keine universelle Definition auf. Vielmehr gibt es verschiedene Ansätze, die Strategien aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Mintzberg definiert Strategien einerseits als „[...]

---

<sup>4</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 608 f.

<sup>5</sup> Vgl. Piehler 2011, 118-120

<sup>6</sup> Vgl. Bruhn 2015, 73-75

a pattern in a stream of decisions and actions“<sup>7</sup>. Dies bedeute demnach, dass Strategien nicht immer das vorhersehbare Resultat einer langen Planung seien, sondern auch während der Planung hervortreten können. Da in der vorliegenden Arbeit jedoch konkrete Handlungsempfehlungen für eine Kommunikationsplattform ausgesprochen werden sollen, bietet sich eine weitere Betrachtungsweise des Begriffes Strategie von Johnson, Scholes und Whittington an. Demnach stellt Strategie „[...] the direction and scope of an organization over long term, which achieves advantages in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations“<sup>8</sup> dar. Eine Strategie umfasst somit die Festlegung von langfristigen Zielen und deren Maßnahmen zur Umsetzung, um definierte Ziele zu erreichen. Grant/Nippa arbeiteten zudem vier Faktoren heraus, die allesamt bei erfolgreichen Strategien vorkamen und im Einklang mit der Definition von Johnson et al. stehen: einfache, konsistente und langfristige Ziele; ein tiefes Verständnis der Wettbewerbsumwelt; eine objektive Betrachtung der Ressourcen sowie eine effiziente Umsetzung.<sup>9</sup> Bezogen auf die Strategie der Integrierten Kommunikation ist deren Hauptfunktion die Erstellung eines Bezugspunktes für die Integration der verschiedenen Kommunikationselemente. Sie schafft einerseits Orientierung, indem sie die Richtung der Kommunikation anzeigt und koordiniert andererseits die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen innerhalb von unterschiedlichen Abteilungen. Um diese Funktionen jedoch zu erfüllen und so ein Gesamtstrategisches Konzept zu entwickeln bedarf es weiterer Anforderungen.<sup>10</sup>

Zunächst gilt es zwischen drei Formen der Integration zu unterscheiden: die inhaltliche, die formale und die zeitliche Integration. Ziel ist es, die einzusetzenden Instrumente in Hinsicht auf den formalen Auftritt, Aussagenkompatibilität untereinander und die logische Abfolge zu integrieren.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Mintzberg/Waters 1985, 257

<sup>8</sup> Johnson/Scholes/Whittington 2006, 9

<sup>9</sup> Vgl. Grant/Nippa 2006, 27-31

<sup>10</sup> Vgl. Bruhn 2014, 250 f.

<sup>11</sup> Vgl. ebd. 75 f.

Integrationsformen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Richtungen der Integration  Ebenen der Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenz</li> <li>• Eigenständigkeit</li> <li>• Kongruenz</li> </ul>	Einheitliche <ul style="list-style-type: none"> <li>• Botschaften</li> <li>• Argumente</li> <li>• Bilder</li> </ul>	Langfristig
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz</li> <li>• Prägnanz</li> <li>• Klarheit</li> </ul>	Einheitliche Zeichen/Logos nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrifttyp</li> <li>• Größe</li> <li>• Farbe</li> </ul>	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenz</li> <li>• Kontinuität</li> </ul>	Ereignisplanung („Timing“)	Kurz- bis mittelfristig

Abbildung 2 Formen der Integrierten Kommunikation<sup>12</sup>

Die inhaltliche Kommunikation zielt darauf ab, die Inhalte der Kommunikationsmittel thematisch aufeinander abzustimmen, um so ein einheitliches Bild zu kreieren. Sogenannte Verbindungslinien innerhalb der Kommunikation sind von Vorteil und erhöhen den Wiedererkennungswert – dabei kann es sich um Botschaften, Slogans (Ritter Sport: „quadratisch, praktisch, gut“), Schlüsselbilder (Procter & Gamble: „Meister Proper“) oder ein Lebensgefühl („Red Bull verleiht Flügel“ und die Inszenierung von Veranstaltungen mit den Elementen Wasser und Luft) handeln. Ein weiterer Schwerpunkt der Integrierten Kommunikation ist die formale Integration. Hier werden die Kommunikationsmittel hinsichtlich ihrer Gestaltung so verknüpft, dass ein leicht wiederzuerkennendes Erscheinungsbild daraus resultiert. Unternehmen haben meist in ihrer Corporate Identity bzw. im Corporate Design Richtlinien für die Gestaltung festgelegt, sodass diese Integration meist leicht umsetzbar ist. „Das Corporate Design wird geprägt von Gestaltungskonstanten wie dem Logo, den Hausfarben, der Hausschrift, der

<sup>12</sup> Bruhn 2014, 97

typographisch gestalteten Form des Slogans, den Gestaltungsrastern und den stilistischen Sollvorgaben für Abbildungen, Fotos und andere Illustrationselemente.“<sup>13</sup> Die nächste Form der Integration ist die zeitliche Integration. Sie soll einen zeitlich sinnvollen Einsatz aller Kommunikationsinstrumente garantieren, damit sie sich gegenseitig unterstützen. Auch eine gewisse Kontinuität im Einsatz gewährleistet beim Rezipienten Wiedererkennung und Lerneffekte – im Gegensatz dazu führen schnell wechselnde Botschaften zu Verwirrungen.<sup>14</sup>

Zusätzlich hierzu gibt es noch verschiedene Aufgaben, Kernelemente einer Strategie und Regeln zur Integration von Zielen, Botschaften und Instrumenten. Um mit der Integration extern erfolgreich zu sein, gilt es intern alle Voraussetzungen für den Erfolg zu schaffen. Diese Aufgaben werden Inside-in-Integrationsaufgaben genannt und umfassen bspw. Veränderungen in der Organisationsstruktur, Verbesserungen des Arbeitsklimas oder den Einsatz von Datenbanken und Kommunikationsmedien. Anschließend gilt es bei den Inside-out-Integrationsaufgaben, die aufgebauten Werte und Normen nach außen an den Kunden tragen. Selbstverständlich es auch wichtig seitens des Kunden Feedback zu erhalten, in Form von Social-Media-Einbindungen – diese Integrationsaufgaben nennen sich Outside-in. Als letzte Aufgabe ist die Outside-out-Integrationsaufgabe zu erwähnen, die rein extern gerichtet sind und den Kunden bspw. in seiner Interaktion mit sozialen Medien beobachtet.<sup>15</sup>

Eine Strategie für die Integrierte Kommunikation beinhaltet demnach nach Betrachtung der vorherigen Phasen folgende Kernelemente:

- Kommunikationsziele
- Kommunikationsbotschaften
- Kommunikationsinstrumente
- Strategische Positionierung
- Kommunikative Leitidee
- Leitinstrumente (Zuordnung von Funktionen und Aufgaben der einzelnen Instrumente)

---

<sup>13</sup> Herbst 2009, 59

<sup>14</sup> Vgl. Bruhn 2015, 100 f.

<sup>15</sup> Vgl. Bruhn 106 f.

Zusammengefasst und integriert wird die Strategie wie folgt dargestellt:

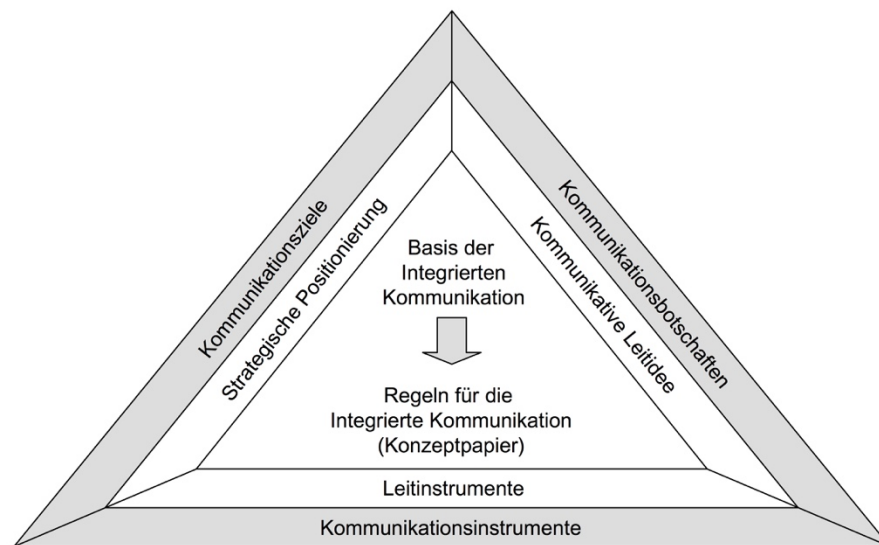


Abbildung 3 Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation<sup>16</sup>

Die Regeln für die Integrierte Kommunikation lassen sich von den o.g. Kernelementen ableiten und sich in drei Teile gliedern: die Ziel-, Botschafts- und Instrumentenplattform. In der Zielplattform sind die Kommunikationsziele enthalten, die aus der strategischen Positionierung, Zielgruppenziele und Maßnahmenziele bestehen. Im Wesentlichen wird versucht, eine Hierarchisierung der Kommunikationsziele zu erreichen. Während die strategische Positionierung das Oberziel darstellt, sind die Zwischenziele und Einzelziele ihr unterstellt. Ebenso in der Botschaftsplattform, die Aussagen und Argumentationen vereint, wo die kommunikative Leitidee den Kern- und Einzelaussagen übergestellt ist. Schließlich ist die Instrumentenplattform zu erwähnen, in der die Leitidee als oberstes Ziel priorisiert wird und die Integrations- und Folgeinstrumenten sowie die einzelnen Kommunikationsmittel ihr untergestellt sind. Neben der hierarchischen Ordnung spielt auch die vertikale bzw. horizontale Ordnung eine wichtige Rolle. Während sich die vertikale Ordnung auf den Konkretisierungsgrad innerhalb der Ziele, Botschaften und Instrumente bezieht, konzentriert sich die horizontale

<sup>16</sup> Bruhn 2014, 190

Ordnung auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen und Ebenen.<sup>17</sup>

In einem nächsten Schritt wird das gesamte Kommunikationsbudget festgelegt und anschließend auf die verschiedenen Instrumente verteilt. Idealerweise gibt es bereits Überlegung für die Höhe des Gesamtbudgets, sodass sofort nach bestimmten Kriterien (Kommunikationsziele, Umsatzvorgaben) verteilt werden kann. In der Phase der Realisierung der Gesamtkommunikation erfolgt die Umsetzung der strategisch erarbeiteten Integrierten Kommunikation. Diese spiegelt sich durch in der Summe der Maßnahmen der Kommunikationsinstrumente wider, die im nächsten Teil ausführlich erläutert wird. Der letzte Schritt des Managementprozesses der Gesamtkommunikation umfasst die Erfolgskontrolle. Hier wird u.a. überprüft ob die geplanten Ziele erreicht wurden, welche Instrumente Hauptakteure dafür waren und welcher Erfolg mit dem eingesetzten Budget festzuhalten ist. Bei der Integrierten Kommunikation wird besonders auf die Effizienz der Kommunikation geachtet, da die vorgenommenen Integrationsmaßnahmen diese steigern können.<sup>18</sup> Für die konkrete Umsetzung gilt es nun, sich auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente zu konzentrieren, die eingesetzt werden sollen.

### **2.1.2 Managementprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente**

Bruhn hat das Schema des Managementprozesses der Gesamtkommunikation in Abbildung 1 ebenso für die einzelnen Kommunikationsinstrumente aufgesetzt:

---

<sup>17</sup> Vgl. Bruhn 2015, 115-128

<sup>18</sup> Vgl. ebd., 76



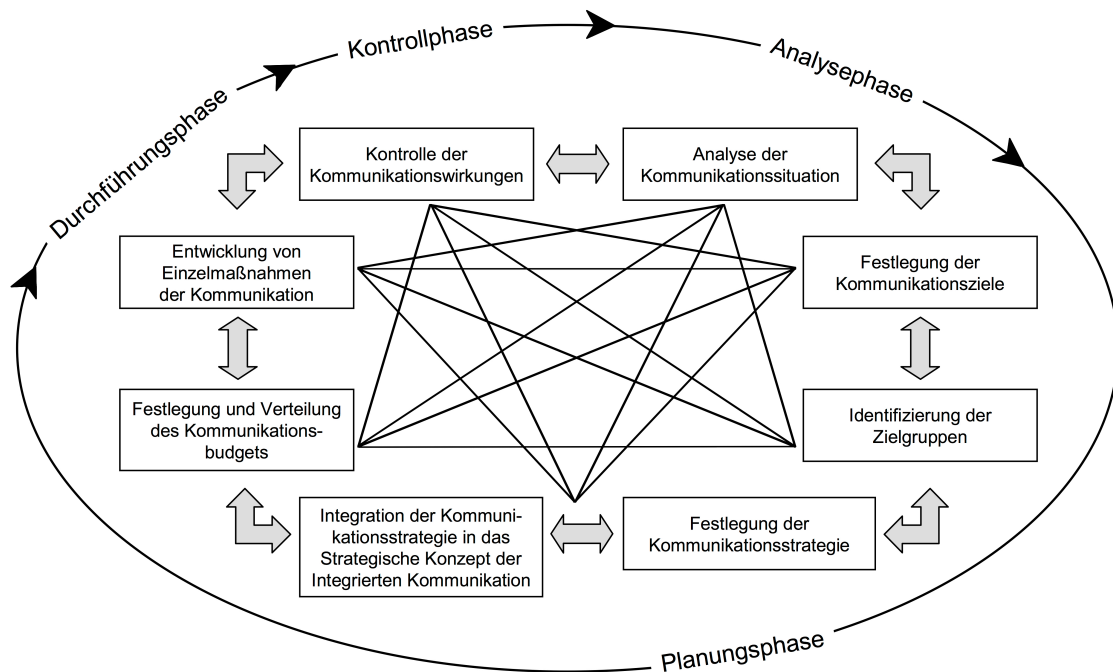


Abbildung 4 Managementprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente<sup>19</sup>

Der oben gezeigte Prozess bezieht sich nun auf ein in dem Schritt „Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten“ des Managementprozesses der Gesamtkommunikation ausgewähltes Kommunikationsinstrument. Das Besondere hier ist, dass er als Bottom-up realisiert werden soll, sodass er in perfektem Einklang mit dem Gesamtprozess ist, der wiederum als Top-down umgesetzt wird. Ein solcher Prozess wird auch als Down-up-Planung oder iteratives Gegenstromverfahren bezeichnet. Die in diesem Teil erläuterten Methoden sind also auf die übergeordneten Ziele der Gesamtkommunikation ausgerichtet, welche auch den Rahmen für die Integration der verschiedenen Instrumente darstellen.<sup>20</sup>

Selbstverständlich bieten sich die in diesem Teil erläuterten Methoden auch für die Analyse der Gesamtkommunikation an. Da diese jedoch für jedes eingesetzte Kommunikationsinstrument ebenso erforderlich sind und unterschiedliche Ergebnisse präsentieren, werden sie in diesem Kapitel unter dem Prozess für den Einsatz einzelner Mittel betrachtet.

<sup>19</sup> Ebd., 79

<sup>20</sup> Vgl. Staehle 1999, 543

## Analyse der Kommunikationssituation

Auch hier steht zu Beginn die Analyse der Kommunikationssituation. Ziel ist es, dank Beschreibungen und Bewertungen der internen und externen kommunikationsrelevanten Faktoren, einen umfassenden Überblick der Ist-Situation zu bekommen. Daraus kann der Soll-Zustand der Kommunikation abgeleitet und die Rahmenbedingungen für die weitere Vorgehensweise (Ziele, Strategien und Zielgruppen definieren) geschaffen werden.

Ein wichtiger Bestandteil dieser Situationsanalyse ist die SWOT-Analyse – sie vereint Stärken (*Strengths*), Schwächen (*Weaknesses*), Chancen (*Opportunities*) und Risiken (*Threats*). Sie setzt sich aus einer Analyse der Chancen und Risiken sowie einer Analyse der Stärken und Schwächen zusammen. Chancen können u.a. in folgenden Bereichen identifiziert werden: wirtschaftliches Umfeld, demographische Veränderungen, Markttrends und neue Technologien. Dem gegenüber können Risiken wie Aktivitäten der Konkurrenz, Macht des Handels, demographische Veränderungen und politische Gesetzgebungen stehen. Bei den Stärken und Schwächen werden nur die Faktoren aufgezählt, die einen direkten Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg haben. Da das Ergebnis dieser beiden Gegenüberstellungen oft eine Vielzahl an Daten liefert, werden diese in der SWOT-Analyse gefiltert, um zu verdeutlichen, worauf der Fokus in der Kommunikation gelegt werden soll.<sup>21</sup>

Als einen weiteren wichtigen Teil der Situationsanalyse zählt die Analyse der Marktsituation. Hier gilt es zunächst zwischen vier Analysefeldern zu unterscheiden: relevanter Markt, Marktsegmente, Marktstruktur und Marktteilnehmer. Der relevante Markt umfasst bedeutende Austauschbeziehungen zwischen Produkten und Dienstleistungen in sachlichen und räumlichen Aspekten und wird über das Nachfrageverhalten definiert. In der Kommunikation ist es von Vorteil, den relevanten Markt nicht ausschließlich nach den strategischen Marketingplanungen abzugrenzen, sondern ihn vielmehr aus Sicht der Nachfrager zu definieren. Die räumliche Abgrenzung bezieht sich auf geographische Aspekte – Weltmarkt, national oder regional u.a., wobei hier regionale Unterschiede in der Kommunikation zu beachten sind. Die sachliche Abgrenzung ist

---

<sup>21</sup> Vgl. Kotler/Armstrong/Wong et al. 2011, 172-174

hingegen produktbezogen und umfasst einen auf den Kundennutzen orientierten Markt – für eine Diät Cola z.B. bieten sich neben dem Markt für zuckerreduzierte Getränke auch der Markt für alkoholfreie Getränke oder noch übergreifender der allgemeine Markt für Getränke an<sup>22</sup>. Des Weiteren kann der relevante Markt in verschiedene Marktsegmente unterteilt werden, um stärker auf die Bedürfnisse der relevanten Marktteilnehmer einzugehen. Weitere Informationen über den Markt lassen sich mit der Analyse der Marktstruktur gewinnen, die bspw. aussagt, ob sich das Unternehmen in einem mono-, oligo- oder polypolistischen Markt befindet oder auch zwischen Konsumgütermarkt und Dienstleistungsmarkt unterscheidet.<sup>23</sup> Letztlich lassen sich die Marktteilnehmer und deren Bedrohung durch Porters Five-Forces-Modell abgrenzen (Lieferanten, Abnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte, potentielle neue Konkurrenten und Wettbewerber in der Branche), welches aber auf eine Internet-Plattform nur bedingt übertragbar ist.

Als Werkzeug zur Analyse der Umfeldsituation bietet sich eine Aufstellung der einflussreichsten Kräfte im Makro-Umfeld an. Diese berücksichtigt die Aspekte demographische Entwicklung (Untersuchung der Bevölkerung nach bspw. Alter, Geschlecht, ethnische Gruppe, berufliche Tätigkeit usw.), Ökonomie (Kaufkraft, Bruttoinlandsprodukt), Umwelt (Ressourcen, Schutz der Umwelt), Technologie (Trends, technische Neuerungen), Politik (Regelwerk, Behörden, politische Gruppen) sowie Kultur (Institutionen, Werte und Normen der Gesellschaft, kulturelle Unterschiede). Daraus lassen sich auch die in der SWOT-Analyse erläuterten Chancen und Risiken aus dem Umfeld herausarbeiten.<sup>24</sup>

### **Bestimmung von Zielen in der Kommunikationspolitik**

In der Kommunikationspolitik übernehmen Ziele die wichtigen Funktionen Koordination, Steuerung, Motivation und Kontrolle. Neben den Zielen der Gesamtkommunikation, die zu diesem Zeitpunkt bereits etabliert sein sollen, kann jedes Kommunikationsinstrument eigene Ziele verfolgen. Diese dürfen allerdings nicht konkurrierend mit den Gesamtzielen sein, sondern in einer neutralen oder bes-

---

<sup>22</sup> Vgl. Cravens 2008, 89

<sup>23</sup> Vgl. Kotler/Armstrong/Wong et al., 2011, 453-512

<sup>24</sup> Vgl. ebd., 224-257

tenfalls komplementären Beziehung zueinanderstehen. Eine einfache Regel zum Formulieren von Zielen ist das Akronym SMART: Ziele sollen *spezifisch* formuliert, *messbar*, *akzeptiert*, *realistisch* und *terminiert* sein.<sup>25</sup>

### **Zielgruppenplanung in der Kommunikationspolitik**

Darauf aufbauend lassen sich die Zielgruppen für die jeweiligen Kommunikationsinstrumente herausarbeiten. Die in der Gesamtkommunikation definierte Zielgruppe kann nun spezifisch auf die einzusetzenden Instrumente verteilt werden, um so die Ansprache aller relevanten Personen zu garantieren. Bruhn schlägt einen dreistufigen Prozess vor, um die relevante Zielgruppe zu charakterisieren, der sich in Zielgruppenidentifikation, -beschreibung sowie -erreichbarkeit und -auswahl aufteilt. Ziel ist es, Gruppen zu bilden, die möglichst harmonisch auf ein eingesetztes Kommunikationsinstrument reagieren. Da diese Reaktion nur schwer ermittelbar ist, werden sogenannte Ersatzkriterien aufgestellt, welche die Bestimmungsfaktoren für das angestrebte Verhalten darstellen und somit die Strukturierung vereinfachen. Meffert/Burmann/Kirchgeorg haben diese wie folgt aufgestellt:

- Homogenität: Zielgruppen unterscheiden sich möglichst wenig hinsichtlich relevanter Merkmale.
- Kaufverhaltensrelevanz: Konsumenten sollen ähnliche Eigenschaften und Verhaltensweisen bezüglich des Kaufs eines Produkts oder einer Dienstleistung aufweisen.
- Verwendungsrelevanz: Aufbauend auf der Kaufverhaltensrelevanz dient die Verwendungsrelevanz dazu, festzustellen, ob die Zielgruppe das Produkt/die Dienstleistung auch tatsächlich verwendet.
- Kommunikationsrelevanz: Kriterien sollen Aufschluss über das Kommunikationsverhalten geben, indem herausgefunden werden kann, welche Medien die Zielgruppe konsumiert.
- Zeitliche Stabilität: Wichtig ist auch, dass die Kriterien über einen gewissen Zeitraum gültig und stabil sind, denn eine Kommunikationskampagne kann von der Planung bis zur tatsächlichen Durchführung Zeit in Anspruch nehmen.

---

<sup>25</sup> Vgl. Kreutzer 2013, 136

- Messbarkeit: Um die Daten in der Praxis auch nutzen zu können, müssen sie mit gängigen Methoden der Marktforschung messbar und erfassbar sein. Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. Toleranz oder Selbstvertrauen lassen sich dadurch erfassen.
- Wirtschaftlichkeit: Zu beachten ist auch, dass der Nutzen der Zielgruppenidentifikation größer ist als die anfallenden Kosten.
- Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit: Die gewonnenen Daten sollen zum Schluss auch gewährleisten, dass die Zielgruppe durch bestimmte Medien auch tatsächlich erreicht wird.<sup>26</sup>

Es ist ein großer Umfang an Ersatzkriterien entwickelt worden, sodass es zunehmend schwerer wird, diese zu filtern und zu klassifizieren. Steffenhagen stellte demnach eine vereinfachte Kategorisierung der Kriterien nach folgenden Merkmalen auf:

Kategorie-Merkmal	Kategorie-Beschreibung
Demographische Merkmale	Alter, Geschlecht, Familienstand, Zahl der Kinder, Haushaltsgröße, Wohnort usw.
Psychographische Merkmale	Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale (Aktivitäten, Interessen, Einstellungen), Nutzenvorstellungen, Motive
Sozioökonomische Merkmale	Beruf, Ausbildung, Einkommen, Kaufkraft, Besitzmerkmale, soziale Schichtung (Kombination Ausbildung, Einkommen)
Verhaltensmerkmale	Preisverhalten, Mediennutzung, Kommunikationsverhalten, Einkaufsstättenwahl, Produktwahl, Kaufhäufigkeit

Tabelle 1 Beispiele für Zielgruppenmerkmale<sup>27</sup>

Meffert/Bruhn passten diese Kriterien, die auf Konsumgütermärkte ausgelegt sind, für konsumtive Dienstleistungen an. In dem vierten Kriterium Verhaltens-

<sup>26</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 194 f.

<sup>27</sup> In Anlehnung an Steffenhagen 2008, 42

merkmale wurden die bisherigen Punkte durch folgende ersetzt: dienstleistungsbezogene Kriterien, kommunikationsbezogene Kriterien, preisbezogene Kriterien und einkaufsstättenbezogene Kriterien<sup>28</sup>. Die Kernzielgruppen von Unternehmen umfassen meist Kunden, Absatzmittler (z.B. Händler Vertriebspartner), Investoren, Öffentlichkeit (z.B. Medien) und Mitarbeiter. Hierzu können noch die ergänzenden Zielgruppen Lieferanten, Konkurrenzunternehmen, staatliche Stellen, Universitäten, Non Governmental Organisations und Angehörige der Mitarbeiter zählen. Da die Zielgruppen bislang nur allgemein erläutert wurden, gilt es nun sie genauer zu beschreiben.

Bei der Zielgruppenbeschreibung empfiehlt Bruhn nach Typologien vorzugehen, die durch den Zusammenschluss von mehreren Kriterien homogene Gruppen bilden. Ein Vorteil dieser Gruppierungen ist die Steigerung der Vorstellungskraft. Bisherige Studien zu Typologisierungen lassen sich wie folgt unterteilen:

- Allgemeine persönlichkeitsbezogene Typologien
- Käufertypologien
- Themenbezogene Typologien
- Kaufverhaltens- bzw. produktartspezifische Typologien
- Einkaufsstättenwahlbezogene Typologien
- Kommunikationsverhaltensbezogene Typologien.<sup>29</sup>

Während die allgemeinen persönlichkeitsbezogenen Typologien vorrangig auf demographische, persönliche Merkmale sowie Lifestyle-Konzepte wie Lebensstil, -gewohnheiten, Einstellungen und Verhalten eingehen, beziehen sich die Käufertypologien auf die von Sinus erarbeiteten Milieus. Dieser Ansatz ist besonders für die vorliegende Arbeit von Bedeutung, da sich in einem nächsten Schritt mit den von Sinus erarbeiteten Milieus zu Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt wird. Die weiteren Typologien gehen im themenbezogenen Bereich auf spezielle Einstellungen und Aktivitäten von Konsumenten ein oder fokussieren sich in der kaufverhaltensspezifischen Typologie nur auf ein bestimmtes Produktfeld bzw. den Kauf eines bestimmten Produkts. In der einkaufsstättenwahlbezogenen Typologie wird sich, wie der Name es bereits sagt,

---

<sup>28</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2012, 107

<sup>29</sup> Vgl. Bruhn 2015, 215 f.

auf den Einkaufsort und die -häufigkeit konzentriert und in der kommunikationsverhaltensbezogenen auf die Mediennutzung und Informationssuche des Konsumenten.<sup>30</sup>

Im Rahmen der Zielgruppenerreichbarkeit und -auswahl geht es zunächst darum, die bisher identifizierten und beschriebenen Zielgruppen zu filtern, um festzuhalten welche in Zukunft berücksichtigt werden sollen. Anschließend soll herausgefunden werden, durch welche Kommunikationsinstrumente die Zielgruppe am besten erreichbar ist. Wichtig ist hier Streuverluste zu minimieren, um wirtschaftlich und vor allem effizient zu arbeiten – eine hohe Affinität zwischen Werbeobjekt und Zielgruppe gilt es demnach anzusteuern.<sup>31</sup> Bruhn verdeutlicht das Zusammenspiel zwischen Affinität und Streuverluste in einem Affinitätenkonzept:

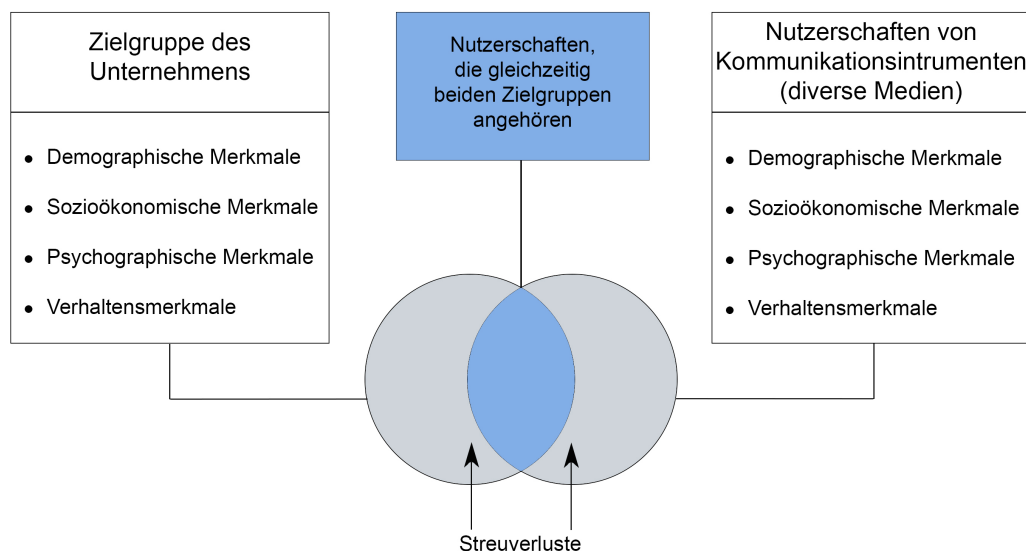


Abbildung 5 Affinitätenkonzept der Zielgruppenplanung<sup>32</sup>

## Strategien der Kommunikationsinstrumente

Der Aufbau der Kommunikationsstrategie ist im Wesentlichen auf die zuvor definierten Ziele und Zielgruppen aufgebaut. Zunächst sind der geographische

<sup>30</sup> Vgl. ebd., 216-222

<sup>31</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 726

<sup>32</sup> In Anlehnung an Bruhn 2015, 223

Geltungsbereich (regional, national, international) sowie die zeitliche Priorisierung der Aktivitäten (pulsierend oder kontinuierlich) zu definieren. Im Mittelpunkt der Erarbeitung der Strategie steht allerdings die angestrebte Positionierung, verknüpft mit einem Nutzenversprechen.<sup>33</sup> Bruhn beschreibt sieben verschiedene Typen von Strategien, die angewandt werden können:

- Bekanntmachungsstrategie: Erhöhung von Bekanntheitswerten und Aktualisierungen von Bezeichnungen oder Eigenschaften
- Informationsstrategie: Überzeugung von Eigenschaften und Erhöhung von Bezeichnungskennntnissen
- Imageprofilierungsstrategie: Positive Einstellungen, spezielle Nutzen sowie einzigartige Images vermitteln
- Konkurrenzabgrenzungsstrategie: Profilierung gegenüber Wettbewerbern sowie Abgrenzung durch Nutzenversprechen
- Zielgruppenerschließungsstrategie: Ansprache neuer und Ausschöpfung alter Zielgruppen
- Kontakthanbahnungsstrategie: Gewinnung ausgewählter Zielgruppen für eigene Aktivitäten
- Beziehungspflegestrategie: Aufbau und Pflege von Kontakten und relevanten Stakeholdern sowie Kundenbindung und Vertrauensvermittlung.<sup>34</sup>

Bei einer Integrierten Kommunikationskampagne ist zudem darauf zu achten, dass die Strategien der einzelnen Kommunikationsinstrumente auch im Einklang mit der Gesamtstrategie stehen, um so von den Synergieeffekten profitieren zu können.

### **Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation**

Im Mittelpunkt der Erfolgskontrolle der Kommunikationskampagne steht die Messung der Kommunikationswirkung. In diesem Zusammenhang gibt es zahlreiche Ansätze und Methoden, um die verschiedensten Wirkungen (bspw. psychologische oder verhaltensorientierte Wirkungen) zu messen. In diesem Teil wird sich jedoch auf die für den weiteren Verlauf relevanten Instrumente zur

---

<sup>33</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 611

<sup>34</sup> Vgl. Bruhn 2004, 697-721



Messung des Erfolges einer Internet-Plattform beschränkt. Bei der Erfolgskontrolle wird der Zielerreichungsgrad (Effektivität) und die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) ermittelt, sodass für die Zukunft Handelsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge für den Einsatz von Kommunikationsmitteln ausgesprochen werden können. Meffert/Burmann/Kirchgeorg sehen für die Onlinekommunikation folgende Verfahren als wichtig an<sup>35</sup> :

- Click Rate: Sie gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Banner auf einer Internetseite angeklickt wird.
- Costs per Click: Ausgehend von der Click Rate lassen sich mit den Costs per Click die Kosten eines Klicks für die Kommunikationsaufnahme mit dem Unternehmen berechnen (bspw. Klick auf das Werbebanner).
- Klickverhalten verfolgen: Mit verschiedenen Werkzeugen wie z.B. Google Analytics lässt sich das Klickverhalten der Besucher einer Internetseite nachvollziehen.
- Seitenaufrufe: Die Seitenaufrufe geben die Anzahl der Aufrufe einer Internetseite an.
- Besuche: Die Anzahl der Besuche gibt an, wie oft eine Internetseite bspw. in einem Monat aufgerufen wurde.
- Besucher: Hierbei handelt es sich um die Anzahl der Besucher in einem bestimmten Zeitraum, erfasst dank Cookies oder unterschiedlicher IP-Adressen.
- Neue Besucher: Hier werden die Besucher registriert, die eine Internetseite zum ersten Mal besucht haben.
- Besuchsdauer: Die Besuchsdauer gibt die durchschnittliche Verweilzeit eines Besuchers auf einer Internetseite an.
- Absprungrate: Hier werden die Besucher einer Seite mit einer sehr kurzen Verweildauer oder einem einmaligen Aufruf festgehalten. Die Absprungrate gibt Hinweise auf eine Optimierung, da Nutzer sich nicht weiter mit einem Angebot auseinandersetzen möchten.

Neben diesen Verfahren können Unternehmen erweiterte Möglichkeiten des Marketingcontrollings im Web 2.0 nutzen. Diese umfassen u.a. Bewertungsportale, in denen Nutzer ihre Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit einem Produkt

---

<sup>35</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Kirchgeorg 2012, 856-860

oder einer Dienstleistung kommunizieren. Außerdem geben Foren, Blogs oder soziale Netzwerke Nutzern gezielt die Möglichkeit, Kritik zu äußern. Aus Gründen einer praxisnahen Umsetzung werden in Teil 5.4 dieser Arbeit Verfahren zum Kommunikationscontrolling in Bezug auf das Projekt genau erläutert.

## **2.2 Formen der öffentlichen Kommunikation**

Neben der klassischen Werbung bzw. Werbekommunikation, unter welche die Integrierte Kommunikation fällt, bieten sich noch zwei weitere Formen der öffentlichen Kommunikation an: Journalismus und Public Relations.

### **2.2.1 Journalismus**

Während Werbung darauf abzielt den Absatz von Waren oder Dienstleistungen zu fördern (Wirtschaftswerbung) oder Einstellungen und Verhalten zu verändern (politisch oder religiös motivierte Werbung, Wahlkämpfe), besitzt der Journalismus eine informierende Rolle. „Die Auswahl (Selektion), Herstellung und Bereitstellung sowie die Präsentation von Themen mit Faktizitätsanspruch (Bericht über tatsächliche Ereignisse und Sachverhalte) für die öffentliche Kommunikation wird als Aufgabe oder Leistung des Journalismus verstanden.“<sup>36</sup> Die Themen sollen also gesellschaftlich relevant sowie wahr sein. Durch die Publikation von Berichten werden bestimmte Phänomene angesprochen und somit auch die Gesellschaft reflektiert. Die Themenbereiche können dabei vielfältig sein: Politik, Wirtschaft, Kunst, Sport, Wissenschaft, Gesellschaft usw. Neben dieser Informationsfunktion des Journalismus wird ihm auch die Aufgabe zugeteilt, Meinungen und Kritik an politisch oder wirtschaftlich mächtigen Personen zu äußern sowie zur Bildung der Leser beizutragen.<sup>37</sup>

### **2.2.2 Public Relations**

Im Gegensatz zum Journalismus, der im öffentlichen Interesse betrieben wird, wird Public-Relations(PR)-Arbeit oder zu Deutsch Öffentlichkeitsarbeit von Un-

---

<sup>36</sup> Beck 2010, 140 f.; 147

<sup>37</sup> Vgl. ebd. 140 f.

ternehmen, Behörden, Parteien, Verbänden usw. genutzt, um bestimmte Interessen durchzusetzen. Zu den Hauptaufgaben der PR gehört der Aufbau und die Pflege eines positiven Images des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie ein strategisches Kommunikationsmanagement aufzubauen, um bspw. im Falle von Krisen rechtzeitig zu reagieren und die negative Berichterstattung zu mindern.<sup>38</sup>

Allgemein lassen sich drei PR-Ansätze unterscheiden. Beim marketingorientierten Ansatz wird PR als ein Marketinginstrument angesehen, das den Absatz fördern soll. Managementansätze der PR verstehen die Öffentlichkeitsarbeit als eine strategische Kommunikationsteuerung, die interne und externe Stakeholder miteinbezieht. Hier stehen nicht unbedingt finanzielle Ziele im Vordergrund, sondern vielmehr allgemeine Ziele der Organisation. Die verständigungs- oder gesellschaftsorientierten PR-Ansätze zielen hingegen darauf ab, für eine harmonische Kommunikation zwischen einem Unternehmen und den Interessen öffentlicher Anspruchsgruppen (z.B. Anwohner) zu sorgen. Ziele hierbei sind die Stärkung des sozialen Vertrauens sowie einen Beitrag zum Interessenausgleich zu leisten.<sup>39</sup>

## **2.3 Integration in der Gesellschaft**

Ein weiterer Kernbegriff der vorliegenden Arbeit ist neben der Kommunikation des Integrationsportals der Begriff der Integration selbst. Bevor sich im weiteren Teil mit verschiedenen Modellen der Integration beschäftigt werden kann, gilt es zunächst, sich mit dem Begriff und seiner/-n Bedeutung/-en auseinanderzusetzen.

### **2.3.1 Begriffsabgrenzung Integration**

Erste Forschungen zum Thema Integration begannen in Deutschland erst in den 1960/70er Jahren, in denen die Gastarbeiteranwerbung sehr stark ausgeprägt war. Demnach handelte es sich bei den Forschungen mehr um Gastarbei-

---

<sup>38</sup> Vgl. ebd. 143-145

<sup>39</sup> Vgl. ebd. 144-146

terforschungen, als um Migrationsforschung. Erst in den 1980er Jahren bezogen sich die Forschungen auf allgemeinere Themen – meist handelte es sich jedoch um von Unternehmen wie Volkswagen finanzierte Projekte.<sup>40</sup> Erst in den 1990er Jahren institutionalisierte sich die Migrationsforschung in Form von Einrichtungen und Instituten an Universitäten. Ein zentrales Problem stellte im Laufe der Jahre der nicht eindeutig definierte Begriff der „Integration“ dar. Dies bemängelte 1989 u.a. Theodor Ikononu, der in dem Werk „Kulturelle Integration und Kulturkonflikt in der technischen Zivilisation“ den Begriff der Integration diskutierte und zugleich 40 Synonyme bzw. ähnliche Wortschöpfungen fand.<sup>41</sup> Ähnlich ging es Emerich K. Francis, der bereits 1983 dieses Problem ansprach: „Obwohl immer wieder die Integration der Ausländer als wichtigstes Anliegen der Regierung zitiert wird, bleibt die Wortbedeutung verwaschen und mehrdeutig.“<sup>42</sup>

In der Tat gibt es bis heute keine eindeutige Definition von Integration und ebenso keinen Kriterienkatalog um eine „erfolgreiche“ Integration von einer „mislungenen“ abzugrenzen. Gängige Definitionen aus der Politik liefern bspw. der Duden: „Verbindung einer Vielheit von einzelnen Personen oder Gruppen zu einer gesellschaftlichen und kulturellen Einheit“<sup>43</sup> – oder auch das Politlexikon: „[Integration] ist eine politisch-soziologische Bezeichnung für die gesellschaftliche und politische Eingliederung von Personen oder Bevölkerungsgruppen, die sich bspw. durch ihre ethnische Zugehörigkeit, Religion, Sprache etc. unterscheiden.“<sup>44</sup> Vielmehr wurden branchenübergreifend Studien durchgeführt, die jene unterschiedlichen Fragestellungen, Theorien und Hypothesen zum Thema Integration widerspiegeln. Brettell und Hollifield versuchten, die Ideen hinter diesen mannigfaltigen Forschungsstudien übergreifend in einer Matrix darzustellen.

---

<sup>40</sup> Vgl. Bommes 2006, 164 f.

<sup>41</sup> Vgl. Ikononu 1989, 264

<sup>42</sup> Francis 1983, 13

<sup>43</sup> Duden, [www.duden.de](http://www.duden.de), Zugriff v. 23.5.2015

<sup>44</sup> Bundeszentrale für politische Bildung, [www.bpb.de](http://www.bpb.de), Zugriff v. 23.5.2015

Discipline	Research Question(s)	Levels/Units of Analysis	Dominant Theories	Sample Hypothesis
Anthropology	How does migration effect cultural change and affect ethnic identity?	More micro/ individuals, households, groups	Relational or structuralist and transnational	Social networks help maintain cultural differences
Demography	How does migration affect population change?	More macro/ populations	Rationalist (borrows heavily from economics)	Immigration increases the birth rates
Economics	What explains the propensity to migrate and its effects?	More micro/ individual	Rationalist: cost-benefit and push-pull	Incorporation depends on the human capital of immigrants
History	How do we understand the immigration experience?	More micro/ individuals and groups	Eschews theory and hypothesis testing	Not applicable
Law	How does the law influence migration?	Macro and micro/the political and legal system	Institutionalist and rationalist	Rights create incentive structures for migrants
Political Science	Why do states have difficulty controlling migration?	More macro/ political and international systems	Institutionalist and rationalist	States are often captured by pro-immigrant interests
Sociology	What explains immigrant incorporation?	More macro/ ethnic groups and social class	Structuralist and/or functionalist	Immigrant incorporation is dependent on social capital

Tabelle 2 Fragestellungen und Methoden unterschiedlicher Disziplinen<sup>45</sup>

Aus dieser Tabelle geht hervor, dass Studien zum Thema Migration und Integration aus den unterschiedlichsten Bereichen durchgeführt werden, bspw. Anthropologie, Demographie, Wirtschaft, Geschichte, Recht usw. Demnach sind auch die Studienschwerpunkte und Untersuchungsgegenstände von Bereich zu Bereich verschieden, was sich wiederum auch mit dem nicht eindeutig definierten Begriff Integration deckt. Um sich nun weiter an den Begriff heranzuarbeiten, werden drei Erklärungsansätze näher erläutert.

<sup>45</sup> In Anlehnung an Brettell/Hollifield 2000, 3

### 2.3.2 Modelle zur Integration

Im folgenden Teil wird versucht, sich dem Begriff der Integration anhand von Modellen von Bourdieu, Schulte und zum Thema *Diversity* zu nähern. Einen für den weiteren Verlauf interessanten Ansatzpunkt zur Integration liefert Kecskes:

*„Als erste Annäherung an den Begriff der Integration soll er mit Funktionalität, Stabilität und Zusammenhalt einer Gesellschaft durch ihre Teile definiert werden. Die Gegenbegriffe sind Segmentation, d.h. das unverbundene Nebeneinander der Teile, und Zerfall und Auflösung ganzer Gesellschaften. [...] Das Problem der Integration umschließt damit das Verhältnis von Einheit und Differenz, es geht um die Konstitution und Abgrenzung sozialer Einheiten und um ihre Zusammenfassung zu größeren sozialen Komplexen.“*<sup>46</sup>

Um den o.g. Zusammenhalt zu ermöglichen, ist zunächst ein Zugang zur Gesellschaft nötig, welcher sich nach Bourdieu herleiten lässt. Pierre Bourdieu, ein französischer Soziologe, untersuchte verschiedene objektive Strukturen in der französischen Gesellschaft, wie Herkunft, Stellung innerhalb der Gesellschaft, Bildung usw. Daraus leitete er subjektive Denk- und Handlungsmuster ab und definierte das Individuum als einen „Habitus“-Träger, ein zentraler Begriff in seinem Werk. „Im Habitus eines Menschen kommt das zum Vorschein, was ihn zum gesellschaftlichen Wesen macht: seine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Klasse und die ‚Prägung‘, die er durch diese Zugehörigkeit erfahren hat.“<sup>47</sup> Der Habitus, welcher von klein auf das Individuum prägt, beeinflusst demnach auch seinen „sozialen Raum“ bzw. seine Klassenzugehörigkeit. Beide Faktoren lassen sich jedoch im Sinne Bourdieus auf das Kapital eines Individuums zurückführen, welches auch den zuvor genannten Zugang zur Gesellschaft ermögliche. Damit ist nicht nur das Kapital im ökonomischen Sinne gemeint – Bourdieu stellt zwei weitere Formen von Kapital auf: kulturell und sozial bzw. symbolisch. Für ihn ist nicht alleine durch ökonomisches Kapital eine Machtposition garantiert, vielmehr ist es ein Fundament, das im Einklang mit den weiteren Kapitalformen sein muss. Das kulturelle Kapital umfasst neben dem Bildungskapital, das durch das Individuum selbst erworben wurde, auch das der Familie, das im Laufe der Jahre vererbt wurde. Bourdieu unterteilt es in drei Formen:

---

<sup>46</sup> Kecskes 2004, 215 f.

<sup>47</sup> Treibel 2006, 226

*„[In] verinnerlichtem Zustand, der sich im Lauf eines Aneignungsprozesses entwickelt und kulturelle Fähigkeiten beinhaltet; in objektiviertem Zustand, in Form von kulturellen Gütern, die Dokumente kultureller Entwicklung und Auseinandersetzung darstellen [z.B. Bücher, Anm. d. Verf.]; in institutionalisiertem Zustand, der sich auf durch die Gesellschaft garantierte Legitimation bezieht [z.B. Schulabschlüsse, Anm. d. Verf.]“<sup>48</sup>*

Das soziale Kapital umfasst nach Bourdieu die sozialen Beziehungen, die gepflegt werden müssen. Er bezeichnet es auch als symbolisches Kapital, da es rein immateriell ist und symbolisch für eine Gruppenzugehörigkeit steht.<sup>49</sup>

Einen weiteren Erklärungsansatz für Integration liefert Axel Schulte, Migrationsexperte der Universität Hannover. Nach Schulte besitzt Integration eine strukturelle sowie eine kulturelle Dimension. Die strukturelle Dimension umfasst die „Platzierung“ der Migranten in die Aufnahmegesellschaft in Sachen soziale Lage und rechtliche Situation. Die kulturelle Dimension unterteilt Schulte in eine kognitive, soziale und identifikatorische Integration. Die erste Form stellt die kognitive Integration dar, bei der „[...] die Anerkennung von Verfahren und Werten der Verfassung sowie der Erwerb sprachlicher Kompetenzen, aber auch das gleiche Recht auf (potenziell unterschiedliche) individuelle und kollektive Entfaltung im Bereich der (Mutter)Sprache, des Glaubens und Gewissens sowie sonstiger kultureller Einstellungen und Verhaltensweisen [...]“<sup>50</sup> von Bedeutung sind. Die soziale Integration umfasst hingegen interkulturelle Beziehungen und Kontakte (bspw. binationale Freundschaften) sowie die Möglichkeit Gemeinschaften der eigenen Kultur oder Ethnie aufzubauen, mit dem Hinblick sich gegenseitig zu respektieren und anzuerkennen. Die letzte Form ist die identifikatorische Integration und bezeichnet die Identifizierung mit der Aufnahmegesellschaft sowie mit dem Einwanderungsland.<sup>51</sup>

Der dritte und letzte Erklärungsansatz zur Integration betrifft das Thema Diversity-Management. Darunter versteht man eine Führungsaufgabe in der Personalpolitik, die darauf abzielt Unterschiedlichkeiten („Diversitäten“) innerhalb der Organisationsmitglieder nicht nur anzuerkennen, sondern deren Potential auch

---

<sup>48</sup> Sauer 2007, 19

<sup>49</sup> Vgl. Treibel 229-231

<sup>50</sup> Schulte 2009, 116

<sup>51</sup> Vgl. ebd., 116 f.

für den Erfolg einer Organisation zu nutzen<sup>52</sup>. Dieser Ansatz besagt somit, dass Integration in der Arbeitswelt erst recht durch die Unterschiede erfolgen kann bzw. soll. Genau diese Unterschiede, die Personen mit Migrationshintergrund in ein Unternehmen mitbringen, können demnach zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

### 2.3.3 Integration – Eine Aufgabe der Gesellschaft?

Bereits Reinders bemerkte in seinem Artikel, dass Integration kein einseitiger Prozess sei, sondern sowohl von Seiten des Migranten als auch des Einheimischen Investitionen bedarf<sup>53</sup>. Integration bedeute demnach nicht, dass Personen mit Migrationshintergrund die alleinige Verantwortung für ihren Integrationsprozess tragen. In diesem Zusammenhang ist erneut die in Punkt 2.3.1 angesprochene nicht eindeutige Definition des Begriffes Integration zu nennen, die unter dem Aspekt „gesellschaftliche Aufgabe“ noch kritischere Züge annimmt. Kritische Stimmen bemerken u.a., dass es schon bei dem Begriff Integration zu einer Abgrenzung käme, da es eine Unterscheidung zwischen integrierender Person und Aufnahmegesellschaft voraussetze. Dies stehe dem eigentlichen Prinzip der Integration entgegen, da Personen mit Migrationshintergrund als Außenstehende bezeichnet werden, die erst durch spezielle Maßnahmen in die Gesellschaft eingegliedert werden können.<sup>54</sup> Diese Gedanken zum Integrationsbegriff sind nicht neu, sondern bestehen bereits seit den 1980er Jahren. Der Soziologe Reinhard Kreckel schlug in den 1990er Jahren das Konzept des „Vergesellschaftungsprozesses“ im Sinne einer Weiterentwicklung der Konzepte und eines besseren Verständnis des Integrationsbegriffes vor<sup>55</sup>. Diese Ideen greift u.a. Riegel wieder auf:

*„So ist es meines Erachtens erforderlich, Integration v. a. in Hinsicht auf die Verfügung über gesellschaftliche und soziale Ressourcen zu bestimmen und den Blick auf vorhandene oder verwehrte Gestaltungs-, Handlungs- und Partizipationsmöglichkeiten zu richten. [...] In Anlehnung daran halte ich es für sinnvoll, Integration als Vergesell-*

---

<sup>52</sup> Vgl. Jung/Schäfer/Seibel 2003, 97

<sup>53</sup> Vgl. Reinders 2009, 23

<sup>54</sup> Vgl. Riegel 2009, 24

<sup>55</sup> Vgl. Kreckel 1994, 13-20



*schaftung mit dem Ziel der Verfügung über persönliche Handlungsfähigkeit im jeweiligen gesellschaftlichen Kontext zu fassen.*<sup>56</sup>

Unter diesem Aspekt wird das Erlangen der eigenen Handlungsfähigkeit als Ziel des Vergesellschaftungsprozesses angesehen. Im Kontext der Migration bedeute dies nicht nur die Beherrschung der jeweiligen Muttersprache, sondern auch die der Aufnahmegesellschaft. Neu in diesem Konzept ist die Auffassung, dass Migranten nicht zunächst als Außenstehende tituliert werden, sondern von Anfang an als Bestandteil der Gesellschaft angesehen werden.<sup>57</sup>

### **2.3.4 Die Relevanz der Integration für die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft**

Deutschland ist das bevölkerungsreichste Land der Europäischen Union. Zu Zeiten des demographischen Wandels wird jedoch prognostiziert, dass die Bevölkerung bis 2050 um rund sieben Millionen Personen auf 75 Millionen schrumpfen wird. Es werden u.a. rund ein Drittel der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein, wohingegen die Jugendlichen unter 20 Jahren nur noch 12% darstellen werden.<sup>58</sup> In einer Umfrage der IFOK sagten Unternehmen aus, bereits unter den demographischen Wandel zu leiden. Neben Fachkräftemangel und Überalterung der Belegschaft, klagten 11,3% der Unternehmen bereits 2010 über eine Abnahme der Leistungs- und Innovationsfähigkeit.<sup>59</sup>

Während der Integrationskonferenz im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration im November 2014, präsentierte Prof. Dr. Hacı-Halil Uslucan, Wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Turkeistudien und Integrationsforschung, eine Möglichkeit um dem demographischen Wandel in der Wirtschaft entgegenzuwirken: qualifizierte Zuwanderung. In der Tat profitiert Deutschland von einer hohen Akademikerzuwanderung aus aller Welt. Die folgende Statistik zeigt deutlich, dass der Anteil an Zuwanderern mit akademi-

---

<sup>56</sup> Riegel 2009, 35

<sup>57</sup> Vgl. Schnitzer 2013, 139 f.

<sup>58</sup> Vgl. Statista, [www.statista.com](http://www.statista.com), Zugriff v. 23.5.2015

<sup>59</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 23.5.2015

schem Titel höher ist als in der deutschen Bevölkerung ohne Migrationshintergrund.

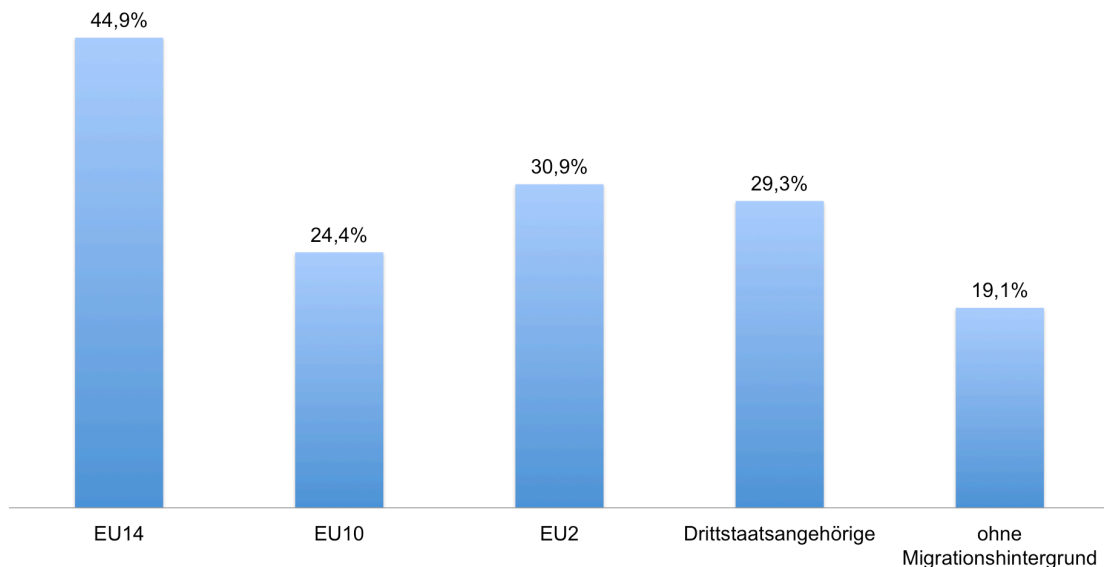


Abbildung 6 Akademikerquote 25- bis 64-Jähriger Neuzuwanderer nach Herkunftsgruppe 2010<sup>60</sup>

EU15 (vor 2004): Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Irland, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien (EU14: ohne Deutschland)

EU10 (2004): Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn und Zypern

EU2 (2007): Bulgarien, Rumänien

Allerdings stellt Uslucan auch fest, dass Zuwanderung an beiden Extrempolen stattfindet: hochqualifizierte Migration vs. Armutsmigration. Da es in Deutschland nicht nur an Akademikern fehlen wird, sondern an Arbeitskräften aus allen Bereichen, ist die branchen- und positionsübergreifende Integration der Neuzuwanderer in den deutschen Arbeitsmarkt eine mögliche Lösung. Ein Beispiel hierfür ist ein junger Kurde, der im Rahmen dieser Integrationskampagne für die biographischen Videos interviewt wurde. Er verbrachte nach seiner Ankunft in Deutschland 15 Monate in einem Asylantenheim, bevor er eine Aufenthaltsge-

---

<sup>60</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2013, 103

nehmung erhielt. Zur Zeit absolviert er eine Ausbildung zum Altenfachpfleger in einem Münchner Altenheim, eine Branche in welcher der Fachkräftemangel deutlich präsent ist. Da Zuwanderung gegeben ist, ist es demnach wichtig, dass die (künftigen) Fachkräfte sich in Deutschland wohlfühlen und integriert sind.

### **2.3.5 Modelle bzw. Maßnahmen zur Integration**

Neben dem Basler Integrationsmodell aus dem Jahre 1999, das bis heute immer wieder weiterentwickelt wurde, werden in diesem Abschnitt auch die bisherigen Maßnahmen zur Integration des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration erörtert.

#### **Basler Integrationsmodell**

Ein bedeutendes Modell zur Integration stellt die Integrationspolitik des Schweizer Kanton Basel-Stadt dar, das 1999 von Rebekka Ehret entworfen wurde. Ziel dieses Modells ist es, eine nachhaltige Politik anzustreben, die die Gesellschaftsmitglieder positiv miteinbindet, unabhängig von ihrer Staatsbürgerschaft. Um diese Einbindung zu ermöglichen, soll der gleichberechtigte Zugang zum Ausbildungs-, Arbeits- und Wohnungsmarkt garantiert und die Möglichkeiten an der Gesellschaft teilzuhaben gefördert werden. Das Modell beinhaltet sowohl Chancengleichheit als auch die Erwartung an die Personen mit Migrationshintergrund, sich aktiv miteinzusetzen.<sup>61</sup> Die drei Leitideen des Konzepts werden wie folgt beschrieben:

„1. Das Fundament, auf dem die zukünftige Integrationspolitik aufbaut, wird von dem vorhandenen Potential, also den Errungenschaften, Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beteiligten gebildet.

2. Integration wird als gesamtgesellschaftliches und gesamtstädtisches Anliegen verstanden, d.h. die Gesamtheit aller Gesellschaftsmitglieder (seien sie Einheimische oder Zugezogene) rückt ins Blickfeld der Beobachtungen und Bemühungen.

---

<sup>61</sup> Vgl. Ehret 1999, 2

3. Die erwünschte Tiefe und Verbindlichkeit erlangt eine Integrationspolitik, wenn ein bewusster und sorgsamer Umgang mit Differenz garantiert ist. Weder dürfen soziale oder strukturell bedingte Probleme oberflächlich kulturalisiert und ethnisiert noch dürfen geschlechter-spezifische Aspekte ignoriert oder neutralisiert werden.<sup>62</sup>

Ziel ist es, Ungleichheiten sowie den sozialen Abstieg zu vermeiden und dafür individuelle Förderungsmaßnahmen aufzubauen. Bereiche wie die Mehrsprachigkeit an Schulen, die Begleitung von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt, die Koordinierung von Erwachsenenbildung, die Öffnung staatlicher Institutionen sowie die Entwicklung von herkunftsübergreifenden Stadtvierteln sollen gefördert werden. Auch soll die Öffentlichkeit über die Integrationspolitik informiert und auf dem Laufenden gehalten werden.<sup>63</sup>

### **Maßnahmen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration**

Bei der Integrationspolitik des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration wird Wert auf Familien und Eltern gelegt. In dem Drei-Säulen-Modell „Eltern stärken“ sollen die bisherigen und gut entwickelten Beratungsstellen und Unterstützungsmöglichkeiten klarer kommuniziert werden und vor allem für Personen mit Migrationshintergrund leichter zugänglich gemacht werden.

---

<sup>62</sup> Ebd., 3

<sup>63</sup> Vgl. Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt 2012, 15 f.



Abbildung 7 Integrationsmaßnahmen in Bayern – „Eltern stärken“<sup>64</sup>

Die erste Säule umschreibt das Vorhaben, Planung, Organisation und Struktur der umfassenden Angebote zu optimieren. Zusätzlich soll eine Lotsenfunktion geschaffen werden, die besonders auf Personen mit Migrationshintergrund zugeschnitten ist. Eltern können sich bei dem Projekt „ELTERNTALK“ untereinander austauschen sowie von Vernetzungen mit Kinderschutzstellen und örtlichen Kindertageseinrichtungen profitieren. In der zweiten Säule wird der Fokus auf Migrationsberatungsstellen gelegt, die weiterentwickelt wurden, sodass nun auch auf fernere Kulturen und Heimatländer offener zugegangen werden kann. Die dritte Säule legt den Fokus auf die schulischen Integrationsmaßnahmen. In Abstimmung mit Eltern, Lehrkräften und ggf. Schülern sollen in Schulen Erziehungspartnerschaften ermöglicht werden. Zudem werden sog. „Bildungsregio-

<sup>64</sup> In Anlehnung an Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration, [www.stmas.bayern.de](http://www.stmas.bayern.de), Zugriff v. 25.5.2015

nen“ etabliert, die in Bayern als Pilotregionen für die langfristige Kooperation und Beteiligung zwischen den Einrichtungen und Beratungsstellen sorgen.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 25.5.2015

### 3 Die Sinus-Migranten-Milieus und ihre Mediennutzung

Im Jahre 2013 lebten insgesamt knapp 16 Millionen Personen mit Migrationshintergrund im engeren Sinne in Deutschland – sie stellen rund 20% der Gesamtbevölkerung dar. Die Definition im engeren Sinne beinhaltet alle Personen, die nach 1949 nach Deutschland ausgewandert sind, alle in Deutschland geborenen Ausländer und in Deutschland Geborene mit einem zugewanderten oder in Deutschland als Ausländer geborenen Elternteil. Den Großteil stellen Personen mit europäischem Migrationshintergrund dar, insgesamt 70%, wohingegen Afrika 3,5%, Amerika 2,5% und Asien, Australien und Ozeanien 16% aufweisen. Innerhalb Europas stellen die größten Gruppen folgende Nationen dar.<sup>66</sup>

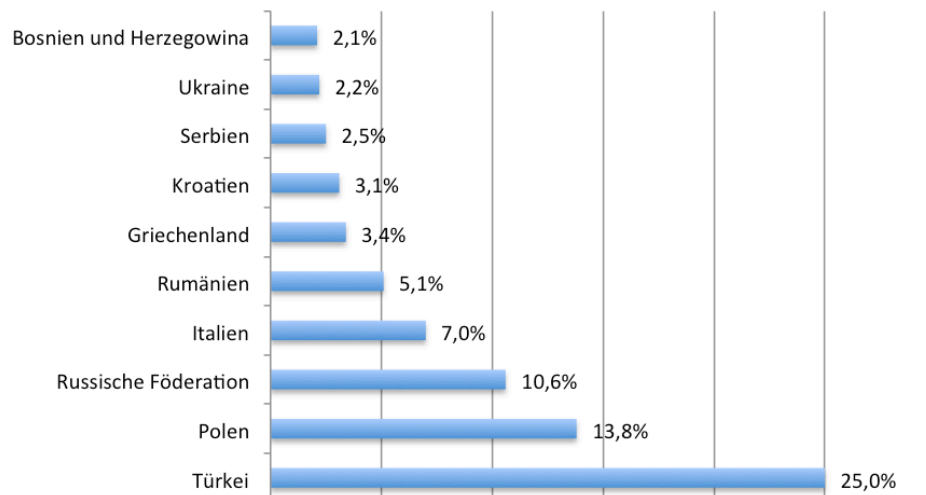


Abbildung 8 Herkünfte der Personen mit europäischem Migrationshintergrund<sup>67</sup>

Oft werden Personen mit Migrationshintergrund schlicht unter dem Begriff „Migranten“ zusammengefasst. Dies würde demnach voraussetzen, dass es sich bei Personen mit Migrationshintergrund um eine mehr oder weniger homogene Gruppe handle, mit gemeinsamen Werten, Interessen und Lebensstilen. Von 2006 bis 2008 führte das Sinus-Institut eine qualitative Studie zu Lebensweisen von Migranten durch – zusammen mit dem Bundesministerium für Familie, Se-

<sup>66</sup> Statistisches Bundesamt 2014, 5; 82

<sup>67</sup> Vgl. ebd.

nieren, Frauen und Jugend, dem Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen sowie diversen Stiftungen und Verbänden. Zunächst wurden 100 mehrstündige Interviews mit Personen mit Migrationshintergrund geführt, mit dem Ziel ihre subjektive Perspektive in Bezug auf ihren jetzigen Wohnort herauszufinden. Im Fokus standen u.a. ihre Werteorientierung, Lebensziele und Zukunftserwartungen. Anschließend erfolgte eine repräsentative Befragung von knapp über 2000 Personen.

Entgegen der Annahme, Migranten könnten eine homogene Gruppe bilden, kam die Studie zu dem Ergebnis, dass die Migrantenpopulation ebenso vielfältig ist wie die Bevölkerung ohne Migrationshintergrund. Daraus ließen sich, ähnlich wie die Sinus-Milieus, acht herkunftsübergreifende Migranten-Milieus ableiten. Diese ordnen sich nach ihrer sozialen Lage (niedrig bis hoch) und ihrer Grundorientierung (traditionell, modern oder Neuorientierung) ein.

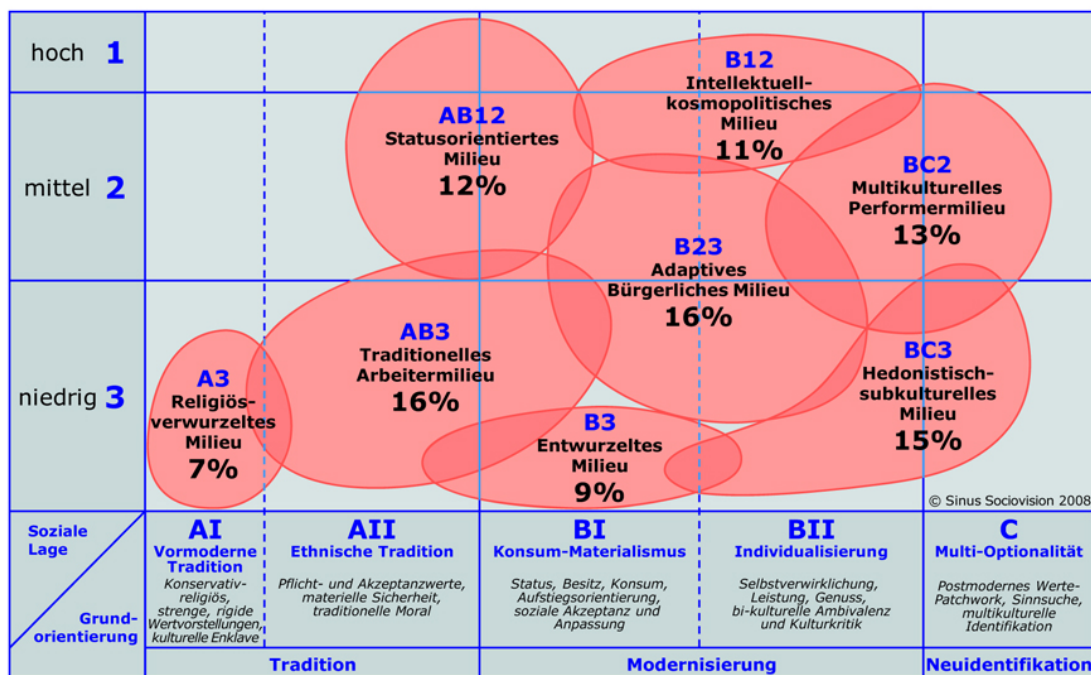


Abbildung 9 Die Sinus Migranten-Milieus in Deutschland<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 3.3.2015



Leider gibt es zu den Migranten-Milieus kaum Informationen über ihr Mediennutzungsverhalten. Vielmehr gibt es Studien, die zwar die Mediennutzung von Migranten analysieren, jedoch nicht explizit in Bezug auf die Migranten-Milieus von Sinus. Im Folgenden werden zunächst die von Sinus aufgestellten Migranten-Milieus erläutert und anschließend wird auf verschiedene Studien zum Thema Medien und Migration eingegangen.

### **3.1 Die Sinus-Migranten-Milieus**

Die Migranten-Milieus, die in der oben gezeigten Grafik abgebildet sind, wurden nach bestimmten Aspekten wie Migrationsgründe, Alter, Ausbildung und Beruf, Einkommen sowie Werte von Sinus einzeln beschrieben und werden im Folgenden näher betrachtet.

#### **3.1.1 Religiös-verwurzeltes Milieu**

Beim Religiös-verwurzelten Milieu, das mit dem Traditionellen Arbeitermilieu zu den Traditionsverwurzelten Migranten-Milieus gehört, steht, wie die Bezeichnung es andeutet, der Glaube im Mittelpunkt. Ihre Heimat sind meist ärmere und ländliche Länder Südeuropas, die sie im Erwachsenenalter aus wirtschaftlichen Gründen verlassen haben. In Deutschland bilden sie eine mittelalte bis ältere Gruppe (ab 40 Jahren), die überwiegend verheiratet ist und mit dem höchsten Anteil an Vier- und mehr Personenhaushalten das kinderreichste Milieu darstellt. Sie sind meist in patriarchalischen und religiösen Traditionen der Heimat verwurzelt und sind oft in Deutschland sozial und kulturell isoliert. Ihr Formalbildungsniveau ist niedrig – der Anteil an Personen ohne Schulabschluss und ohne berufliche Ausbildung ist im Milieuvvergleich hier am höchsten. Demnach ist auch der Anteil an nicht Berufstätigen und Arbeitslosen überdurchschnittlich hoch und die Einkommen wiederum niedrig (38% der Haushaltsnettoeinkommen unter 1.500€). Die wichtigste Arbeitsgruppe bilden un- und angelernte Arbeiter.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Beck 2008, 292

Wichtig für dieses Milieu sind Selbstdisziplin, das Bewahren der kulturellen Identität, der Zusammenhalt der Familie, das Erfüllen von religiösen Pflichten, Ordnung, Ehre, Respekt und Reinheit<sup>70</sup>. Das Sinus-Institut schätzt ihre Deutschkenntnisse und demnach auch ihre Integrationsbereitschaft als sehr gering ein, vielmehr ertragen sie Fremdheit und verweigern eine kulturelle Anpassung an ihren neuen Wohnort.<sup>71</sup>

### 3.1.2 Traditionelles Arbeitermilieu

Das Traditionelle Milieu umfasst 16% der Migranten. Hier sind vor allem Arbeitsmigranten und Spätaussiedler vorhanden, deren Ziel materielle Sicherheit für sich und ihre Nachkommen ist. Sie leben überwiegend in zwei-Personen-Haushalten und stellen im Milieuvergleich die älteste Gruppe dar, da 64% 50 Jahre oder älter sind. 50% haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, ihre Formalbildung ist jedoch, ähnlich wie im Religiösverwurzelten Milieu, niedrig. Ein hoher Anteil an Rentnern sowie viele Minijobber spiegeln den hohen Anteil an Nicht-Vollzeit-Berufstätigen und das niedrige Haushaltsnettoeinkommen von durchschnittlich unter 2.000 € wider. Auch in diesem Milieu sind un- und angelernte (Fach-)Arbeiter überrepräsentiert.<sup>72</sup>

Werte wie das Gefühl von Sicherheit, Harmonie im Privaten, Vorsorge bzw. Absicherung im Alter, ein Pflichtgefühl der Arbeit gegenüber sowie traditionelle Familienwerte spielen in diesem Milieu eine wichtige Rolle. Außerdem bevorzugen sie Sparsamkeit, Einfachheit, Ordnung und Disziplin.<sup>73</sup> Ihre Deutschkenntnisse sowie ihr Integrationsfortschritt sind meist auf ihre Arbeit begrenzt. Im privaten Raum sind sie weniger fortgeschritten, obwohl sie generell keine anderen Kulturen ablehnen.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Barz/Cerci/Demir 2013, 24

<sup>71</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 26.5.2015

<sup>72</sup> Vgl. Beck 2008, 292

<sup>73</sup> Vgl. Barz/Cerci/Demir 2013, 27

<sup>74</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 26.5.2015

### 3.1.3 Entwurzeltes Milieu

Bei dem Entwurzeltem Milieu, das 9% der Migranten darstellt, handelt es sich oft um Personen, die aus ihren Herkunftsländern vertrieben wurden. Sie sind meist zwischen 20 und 50 Jahre alt und leben überdurchschnittlich oft alleine – viele sind sozial und kulturell isoliert. Wie bei den zwei vorherigen Milieus ist ihr Bildungsniveau niedrig. Die deutlich präsente Arbeitslosigkeit (15% in diesem Milieu, gegenüber 6% im Allgemeinen) ist durch den hohen Anteil von 35% an Personen ohne jegliche Berufsausbildung erklärbar. Teilzeitkräfte, Minijobber sowie un- und angelernte (Fach-)Arbeiter sind überrepräsentiert, wobei das durchschnittliche Haushaltsnettoeinkommen bei 43% unter 1.500 € liegt.<sup>75</sup>

Das Entwurzelte Milieu wünscht sich ein festes Einkommen, Ansehen und Reichtum sowie ein Leben frei von Problemen mit ausreichend Freizeit. Sie legen außerdem Wert auf traditionelle Familienwerte und eine Verbindung zur Heimat.<sup>76</sup> Ihre Deutschkenntnisse sowie ihr Integrationsfortschritt sind größtenteils kaum vorhanden. Es herrscht zusätzlich eine Ablehnung sich zu integrieren, sodass sie meist in eigenen Völkergruppen leben.<sup>77</sup>

### 3.1.4 Hedonistisch-subkulturelles Milieu

Das Hedonistisch-subkulturelle Milieu bildet ein unangepasstes Jugendmilieu und stellt 15% der Migranten dar. Sie sind meist in zweiter Generation in Deutschland, deren Eltern aus wirtschaftlichen Gründen nach Deutschland kamen. Sie besuchten überwiegend die Haupt- oder Pflichtschule oder sind noch Schüler (23%). Un- und angelernte Arbeiter sowie einfache Angestellte bilden neben den Schülern die wichtigsten Berufsgruppen. Ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen liegt mit 2.000 € bis 2.500 € leicht unter dem Durchschnitt, allerdings ist anzumerken, dass 30% noch kein eigenes Einkommen besitzen.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Beck 2008, 293

<sup>76</sup> Vgl. Barz/Cerci/Demir 2013, 39

<sup>77</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 27.5.2015

<sup>78</sup> Vgl. Beck 2008, 293

Sie legen Wert auf Spaß, Feiern, Action, Freizeit und Risiko und träumen von materiellem Wohlstand. Andererseits besitzen sie kaum Zukunftspläne, leben überwiegend im Hier und Jetzt und sind passiv („Null-Bock-Attitüde“). Sie grenzen sich selbst durch Sprache, Outfit und Auftreten in „Gangs“ aus und sind teilweise aggressive Obrigkeitsverweigerer, die Konflikte mit Eltern, Lehrern oder der Polizei haben. Obwohl Deutschland ihre Heimat ist und ein Leben in einem anderen Land nicht in Frage käme, sehen sie sich als Ausländer und Bürger zweiter Klasse. Sie identifizieren sich mehr mit ihrer Gemeinschaft als mit der Mehrheitskultur, sodass sie oft mit Vorurteilen und Ausgrenzung konfrontiert sind. Ihre eigene Kultur bildet oft eine Mischung zweier Kulturen.<sup>79</sup>

### **3.1.5 Adaptives Bürgerliches Milieu**

Das Adaptive Bürgerliche Milieu ist mit 16% ein vergleichsweise großes Milieu, das die moderne Mitte der Gesellschaft mit Migrationshintergrund darstellt. Sie sind meist in erster Generation in Deutschland, verheiratet und leben mit Kindern in Mehrpersonenhaushalten. Oft haben sie einen Haupt- oder Realschulabschluss und sind überwiegend voll berufstätig. Wichtige Berufsgruppen bilden neben mittleren bis qualifizierten Angestellten auch Facharbeiter und Selbstständige. Das durchschnittliche Haushaltsnettoeinkommen liegt zwischen 2.000 € und 4.000 €. <sup>80</sup>

Sie streben vor allem nach materieller und sozialer Sicherheit, Komfort und geordneten Verhältnissen. Sie sind optimistisch eingestellt sowie leistungs- und weiterbildungsbereit. Durch ihre beruflichen Leistungen, Kompetenzen, Bemühungen die deutsche Sprache zu erlernen und Kontaktfreudigkeit sind sie gut in die Gesellschaft integriert.<sup>81</sup>

### **3.1.6 Statusorientiertes Milieu**

Das Statusorientierte Milieu bildet das klassische Aufsteigermilieu und umfasst 12% der Migranten. Sie leben entweder in zweiter Generation in Deutschland

---

<sup>79</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 27.5.2015

<sup>80</sup> Vgl. Beck 2008, 292

<sup>81</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 27.5.2015

oder stammen aus ländlichen Regionen Südeuropas und sind für bessere berufliche Chancen ausgewandert. Sie sind überwiegend zwischen 20 und 50 Jahre alt, verheiratet und haben Kinder. Sie besitzen ein gehobenes Bildungsniveau, sodass qualifizierte und leitende Angestellte sowie Studenten überrepräsentiert sind. Der Anteil an in Vollzeit Berufstätigen ist hier mit 69% am höchsten – genauso wie der Anteil an Selbstständigen. Das Haushaltsnettoeinkommen ist dementsprechend hoch, indem es bei 33% über 3.000 € liegt.<sup>82</sup>

Der berufliche und der soziale Aufstieg stehen für dieses Milieu im Mittelpunkt, genauso wie der Wille es aus eigener Kraft zu schaffen. Wie der Name es bereits andeutet, zeichnet sich das Milieu durch Statussymbole wie Auto, Einrichtung oder Klamotten aus, mit dem Hintergrund ihr Aufsteigen und Gelingen nach außen zu dokumentieren. Sie sind sehr gut in die Gesellschaft integriert – oft auch zweisprachig – möchten ihre Heimatwurzeln jedoch nicht verstecken.<sup>83</sup>

### **3.1.7 Intellektuell-kosmopolitisches-Milieu**

Das Intellektuell-kosmopolitische Milieu, welches 11% der Migranten darstellt, ist ein global denkendes und aufgeklärtes Milieu, das verschiedene intellektuelle Interessen besitzt. Sie sind oft in erster Generation in Deutschland und leben überwiegend alleine. Im Milieuvergleich besitzen sie das höchste Bildungsniveau, wobei 41% Akademiker sind. Wichtige Berufsgruppen bilden neben Studenten (12%) auch leitende Angestellte, die zu 19% im öffentlichen Dienst in Deutschland angestellt sind oder waren. Dementsprechend hoch fällt ihr durchschnittliches Haushaltsnettokommen aus, indem 33% über 3.000 € zur Verfügung haben.<sup>84</sup>

Wichtige Werte für sie sind die Entfaltung der Persönlichkeit, Selbstverwirklichung, Eigenständigkeit, Vielseitigkeit und Kreativität. Sie sind tolerant und weltoffen, zeigen auch teilweise elitäre Züge. Sie identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit, die auch einen hohen Stellenwert hat und für sie herausfordernd, erfüllend und gut bezahlt sein soll. Sie sind teils gesellschaftlich engagiert und

---

<sup>82</sup> Vgl. Beck 2008, 292

<sup>83</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 27.5.2015

<sup>84</sup> Vgl. Beck 2008, 292

zeigen politisches sowie wirtschaftliches Interesse. Ihren kulturellen Hintergrund sehen sie als Vorteil für Zwei- oder Mehrsprachigkeit und sind gut in die Gesellschaft integriert.<sup>85</sup>

### **3.1.8 Multikulturelles Performermilieu**

Bei dem Multikulturellen Performermilieu handelt es sich um ein junges und leistungsorientiertes Milieu, das 13% der Migranten umfasst. Sie stammen entweder aus Großstädten des Herkunftslandes oder sind in Deutschland geboren und aufgewachsen. Das Milieu ist mit einem Altersschwerpunkt unter 30 Jahren sehr jung, viele der Personen leben demnach noch bei ihren Eltern. Ihr Bildungsniveau ist gehoben – die wichtigste Berufsgruppe bilden mittlere und leitende Angestellte, Selbstständige, Studenten (15%) und Auszubildende (35%). Das Haushaltsnettoeinkommen liegt zwischen 2.000 € und 4.000 €, wobei zu bemerken ist, dass viele noch Berufseinsteiger sind.<sup>86</sup>

Wichtig für sie sind das berufliche und das private Weiterkommen, Herausforderungen zu meistern, sich selbst zu verwirklichen sowie eine Existenz aufzubauen. Sie sind weltoffen, tolerant und zeigen Interesse an Veränderungen und Neuem. Sie streben nach Verankerung in der Gesellschaft, wobei ihr Integrationsprozess meist rasch und ohne Hindernisse verläuft. Ihren Migrationshintergrund sehen sie als Bereicherung für die Zweisprachigkeit bspw.<sup>87</sup>

## **3.2 Mediennutzung von Personen mit Migrationshintergrund**

Das Thema Migranten und Medienutzung hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen, besonders in Hinsicht auf das Thema Integration. Es stand nicht nur die Mediennutzung selbst im Forschungsmittelpunkt – die Studien wurden vertieft und untersuchten auch die Auswirkungen der Mediennutzung auf verschiedene Betrachtungsweisen der Integration. Aspekte

---

<sup>85</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 27.5.2015

<sup>86</sup> Vgl. Beck 2008, 292

<sup>87</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 27.5.2015

wie heimatliche, lokale und globale Verortungen sowie Identität, Staatsbürgerschaft, kultureller Wandel, Medienrezeption, Sprachförderung oder auch kulturelle Identität wurden u.a. behandelt. Im Folgenden wird sich jedoch nur auf die Mediennutzung selbst beschränkt, sodass Informationen zur Erreichbarkeit der Zielgruppen für die Integrierte Kommunikationskampagne gewonnen werden können.

Als Grundlage dienen die Studien „Migranten und Medien 2011“ von ARD/ZDF, sowie „Ausgewählte Migrantengruppen in Deutschland 2006/2007“ vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.

### 3.2.1 Fernsehkonsum

Die Studie „Migranten und Medien 2011“ von ARD/ZDF untersuchte die Mediennutzung von Personen ab 14 Jahren in Deutschland, mit Migrationshintergründen aus Russland/ ehem. UdSSR, Türkei, Polen, Griechenland, Italien sowie Serbien/Montenegro/Kroatien/Bosnien-Herzegowina. Zu beobachten ist zunächst, dass TV-Sendungen täglich ca. 79% der Personen mit Migrationshintergrund erreichen, gegenüber 86% bei Personen ohne Migrationshintergrund. Anschließend wurde die Sprache der angesehenen Programme von Stammnutzern (min. vier Tage in der Woche fernsehen) genauer betrachtet. Hier ist festzustellen, dass besonders türkischstämmige Personen überwiegend zweisprachig oder nur heimat Sprachig fernsehen – ähnlich wie bei den italienischstämmigen, die auch einen niedrigeren Anteil an deutschsprachiger Programmnutzung aufweisen. Bei allen anderen ist der Anteil an nur heimat Sprachigen Nutzern sehr gering – der Anteil an nur deutschsprachigen Programmnutzern dafür umso höher. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Ergebnisse dieser Studie noch einmal.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Gerhard/Beisch 2011, 482

	Russ- land/ehem. UdSSR	Türkischer MH*	Serbien/ Montenegro/ Kroatien/ Bosnien- Herzegovina MH	Italienischer MH	Griechischer MH	Polnischer MH
Keine Stammnutzer	14	10	6	8	10	10
Nur deutschsprachig	56	13	71	41	55	60
Deutsch- und heimatssprachig	23	48	22	38	30	24
Nur heimatssprachig	7	29	1	13	5	6

\*MH: Migrationshintergrund

Tabelle 3 Fernsehnutzung nach Migrationshintergrund<sup>89</sup>

Weitere Studien wie “Ausgewählte Migrantengruppen in Deutschland 2006/2007” vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge oder eine Befragung des Bundesfamilienministeriums unter Mädchen und jungen Frauen kommen zu ähnlichen Ergebnissen – besonders was türkisch- und italienischstämmige Personen betrifft<sup>90</sup>. Zu betonen ist zudem, dass besonders im Alter von 14-29 Jahren deutsche Medien vorzugsweise genutzt werden.<sup>91</sup>

Für eine genaue Ansprache der Zielgruppen ist es zudem erforderlich, genauere Informationen über ihren Fernsehkonsum zu besitzen. In einer Studie von ARD/ZDF aus dem Jahre 2011 kam heraus, dass ProSieben und RTL sowohl bei jüngeren Personen mit Migrationshintergrund als auch bei älteren die beliebtesten Fernsehsender darstellen. Die öffentlich-rechtlichen Sender wie ARD und ZDF werden überwiegend nur von über 30-Jährigen konsumiert:

<sup>89</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Gerhard/Beisch 2011, 482

<sup>90</sup> Vgl. Babka von Gostomski 2010, 121

<sup>91</sup> Vgl. Statista, [www.statista.com](http://www.statista.com), Zugriff v. 1.6.2015



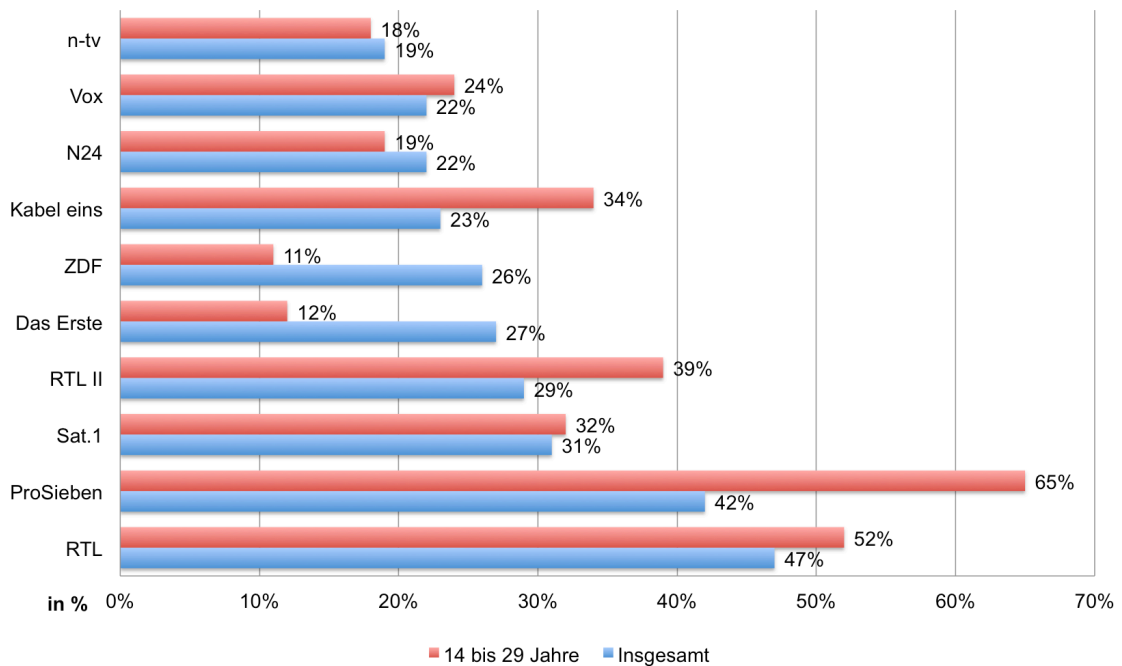


Abbildung 10 Die zehn von Migranten meistgenutzten Fernsehprogramme in Deutschland im Jahre 2011<sup>92</sup>

### 3.2.2 Radio

Das Radio hat bei der Bevölkerung mit Migrationshintergrund eine geringere Reichweite als bei Personen ohne Migrationshintergrund – 51% gegenüber 79%. Auch die tägliche Hördauer der Stammnutzer ist mit 114 min/Tag gegenüber 187 min/Tag niedriger. Besonders bei türkischstämmigen Personen ist die Radionutzung vergleichsweise gering, wohingegen sie bei italienischen, polnischen, serbischen, montenegrinischen, kroatischen und bosnischen Personen überdurchschnittlich hoch ist. Allgemein gesehen ist sie jedoch am höchsten bei Migranten zwischen 30 und 49 Jahren, am niedrigsten bei den Jüngeren von 14-29 Jahren. Deutlich geht jedoch aus dieser Studie von ARD/ZDF hervor, dass heimat Sprachige Radiosender bei der täglichen Radionutzung kaum eine Rolle spielen, lediglich türkischstämmige Personen nutzen diese regelmäßig und am häufigsten mit 14,3%.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Vgl. Gerhard/Beisch 2011, 489

<sup>93</sup> Vgl. Kloppenburg/Mai 2011, 472-475

	Reichweite in %	Nutzungsdauer in min/Tag
Migranten gesamt	51	114
Türkei	33	64
Serbien/Montenegro/ Kroatien/Bosnien- Herzegowina	65	148
Italien	66	165
Griechenland	55	141
Polen	69	198
Russland/ehem. UdSSR	49	88

Tabelle 4 Radionutzung nach Migrationshintergrund<sup>94</sup>

### 3.2.3 Internet

Die aktuellsten Informationen zum Thema Onlinenutzung von Migranten stammen aus der von ARD/ZDF durchgeführten Studie „Medien und Migranten 2011“. Da der Onlinekonsum sich allgemein in den letzten Jahren stark verändert hat, sind diese Daten nur bedingt auf 2015 projizierbar. Festzustellen ist zunächst, dass sich die Tagesreichweite des Internets bei Migranten zwischen 2007 und 2011 verdoppelt hat und nur geringfügig unter der Reichweite bei der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund liegt. Für 2015 ist demnach anzunehmen, dass sie erneut gestiegen ist. Auch sind keine deutlichen Nutzungsunterschiede in der Verweildauer oder Nutzungsdauer zwischen den verschiedenen Migrationshintergründen festzustellen. Nutzer, die ausschließlich heimatsprachige Angebote nutzen sind mit unter 5% sehr selten – lediglich bei den türkischstämmigen betrug dieser Wert 9% und allgemein bei den über 70-Jährigen 15%. Ähnlich wie bei der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund, ist zudem eine längere Nutzungsdauer des Internets im Alter von 14-49 Jahren festzustellen.<sup>95</sup>

### 3.2.4 Print

Beim Konsum von Tageszeitungen ist bei der Bevölkerung mit Migrationshintergrund ein ähnlicher Rückgang wie bei der Gesamtbevölkerung festzustellen.

<sup>94</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kloppenburg/ Mai 2011, 472

<sup>95</sup> Vgl. Müller/Beisch 2011, 494-498

2011 bezeichneten sich 30% der Migranten als Stammnutzer deutscher Tageszeitungen und 8% heimat Sprachiger. Die Stammnutzer ausschließlich heimat Sprachiger Printmedien sind generell vernachlässigbar, da der Wert zwischen 0-1% bei allen Migrationshintergründen liegt. Lediglich türkischstämmige Personen konsumieren türkische Medien zu 16%, was sich jedoch auch durch die große Auswahl an türkischen Medien in Deutschland erklären lassen kann. Generell gesehen unterscheidet sich der Konsum von Printmedien zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund somit kaum bis gar nicht.

### **3.3 Zusammenhang zwischen Mediennutzung und Integration**

Informationen aus dem Mediennutzungsverhalten von Personen mit Migrationshintergrund sind nicht nur für eine genaue Zielgruppenansprache von Bedeutung, sondern geben auch Auskunft über ihre „Akkulturation“. Auf individueller Ebene definiert Chirkov Akkulturation wie folgt: „[...] a process that is executed by an agentic individual (it is not a process that happens to an individual) after meeting and entering a cultural community that is different from the cultural community where he or she was initially socialized.“<sup>96</sup> Es handelt sich somit um eine bewusste und reflektierende Aktivität eines Individuums, die beim Antreffen von einer neuen kulturellen Gemeinschaft, die sich von der Herkunftsgemeinschaft unterscheidet, ausgelöst wird. Nach Berry lassen sich vier Akkulturationsstrategien unterscheiden: Integration, Separation, Assimilierung und Marginalisierung.

---

<sup>96</sup> Chirkov 2009, 94

		Einstellung und Kontakt zu kulturell neuer Gesellschaft	
		Positiv	Negativ
Einstellung zu Heimatkultur und Beibehaltung der eigenen Identität	Positiv	<b>Integration</b>	<b>Separation</b>
	Negativ	<b>Assimilierung</b>	<b>Marginalisierung</b>

Tabelle 5 Akkulturationsstrategien nach Berry<sup>97</sup>

Wenn diese Strategien auf die Mediennutzung von Personen mit Migrationshintergrund projiziert werden, ergibt sich hinsichtlich der Sprache folgendes Bild.

		Einstellung und Kontakt zu kulturell neuer Gesellschaft	
		Positiv	Negativ
Einstellung zu Heimatkultur und Beibehaltung der eigenen Identität	Positiv	<b>Deutsch <math>\approx</math> Heimatsprache</b>	<b>Deutsch &lt; Heimatsprache</b>
	Negativ	<b>Deutsch &gt; Heimatsprache</b>	<b>Keine Mediennutzung</b>

Tabelle 6 Mediennutzung und Akkulturationsstrategien<sup>98</sup>

Aus dieser Tabelle geht hervor, dass es durchaus einen Zusammenhang zwischen Mediennutzung und dem Integrationsgrad einer Person gibt. Bei einer Integration ist die gewählte Sprache der Medien ausgewogen, wohingegen die heimatssprachige bei einer Separation deutlich dominiert. Wenn die Einstellung gegenüber dem Heimatland negativ ist, dominieren deutsche Medien – bei einer Marginalisierung, bei der sowohl Heimat- als auch Aufnahmeland negativ konnotiert sind, herrscht eine komplette Ablehnung gegenüber Medien der einen oder anderen Sprache.

---

<sup>97</sup> In Anlehnung an Berry 1997, 296

<sup>98</sup> In Anlehnung Trebbe 2007, 192-206

## **4 Das Integrationsportal des Bayerischen Staatsministeriums**

Ziel des Projekts „Lebenswelten von Migranten – Biographien gelungener Integration“ ist die Gründung einer Internetplattform zum Thema Integration. Da es bereits verschiedene staatliche Internetseiten zum Thema Integration gibt, wie die des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge ([www.bamf.de](http://www.bamf.de)) oder die des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration selbst (<http://www.stmas.bayern.de/integration/index.php>), besteht nun die Herausforderung darin, aus den gewonnenen Informationen eine neue, aussagekräftigere Internetseite aufzubauen. Hierfür werden zunächst die Idee, Ziele und Zielgruppen eines solchen Portals erläutert, bevor auf detaillierte Vorschläge zur Gestaltung sowie Dos and Don'ts eingegangen wird.

### **4.1 Die Idee und Ziele des Portals**

Aus der genauen Analyse der Sinus-Migranten-Milieus ging hervor, dass der Integrationsfortschritt von Milieu zu Milieu variiert. Während beim Adaptiv-bürgerlichen, Statusorientierten, Intellektuell-kosmopolitischen und Multikulturellen Performermilieu kaum noch Handlungsbedarf bzw. Hilfestellung vonnöten ist, ist die Situation bei den übrigen vier Milieus, Religiös-verwurzeltes, Entwurzeltes, Hedonistisch-subkulturelles sowie Traditionelles Arbeitermilieu, eine ganz andere. Hier fehlt es oft an ausreichenden Deutschkenntnissen, Formalbildung wie Schulabschlüssen oder Berufsausbildungen sowie Interesse an der deutschen Kultur und Anschluss an die deutsche Gesellschaft.

Die Wichtigkeit einer solchen Seite wurde im Laufe des Projekts immer deutlicher. Zunächst als eine Internetseite für das Veröffentlichen der gedrehten biographischen Videos gedacht, ist sie mittlerweile als zentrale Anlaufstelle zum Thema Migration und Integration geplant. Bei Recherchen zum bisherigen Stand von staatlichen Internetseiten zum Thema Migration und Integration fiel auf, dass diese u.a. Personen aus den weniger gut integrierten Milieus nicht wirklich weiterhelfen können. Ein Beispiel hierfür ist die zentrale Seite für Migranten und Flüchtlinge des Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), deren Startseite bereits sehr überladen und unübersichtlich ist und deren Rubriken und Unterpunkte weitaus zu komplex gestaltet sind.

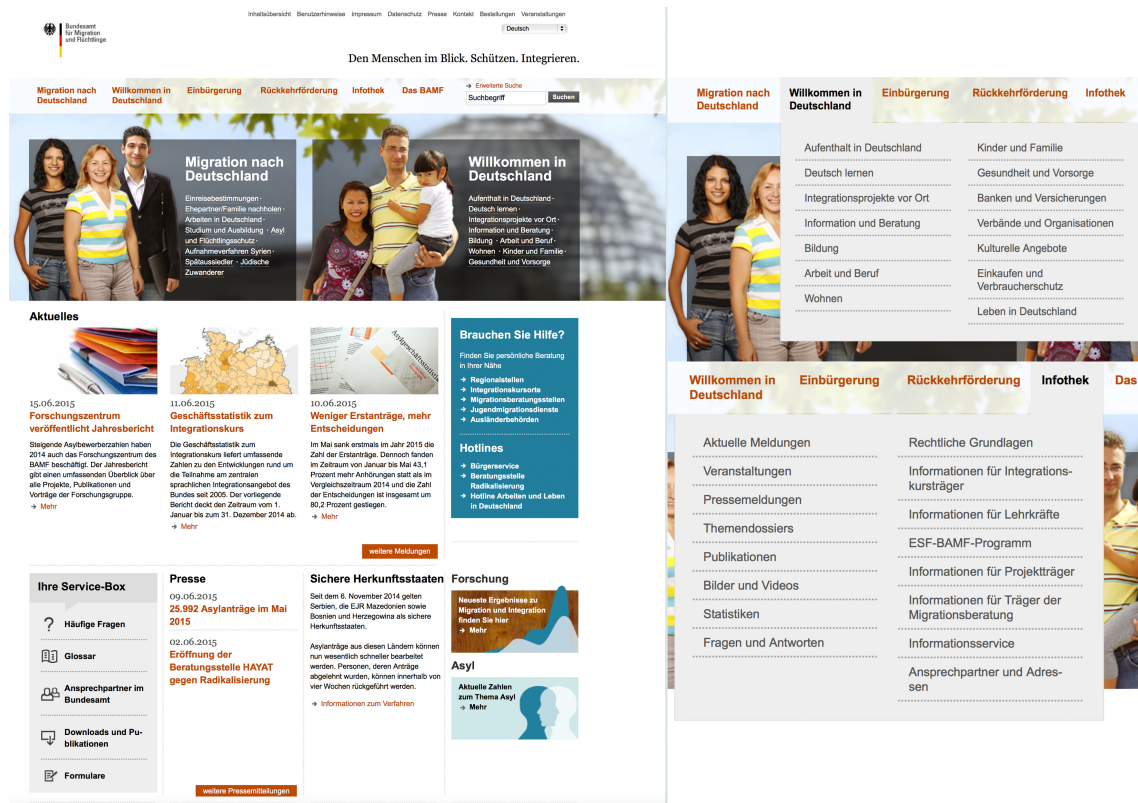


Abbildung 11 Auszüge aus dem Internetauftritt vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge<sup>99</sup>

Hinzu kommt, dass dieser Internetauftritt zu viel Text und dafür zu wenig Bilder, Videos o.ä. aufweist – da es auf dieser Seite um Menschen geht, sollte sie lebendiger wirken. Ein weiterer Kritikpunkt sind die Sprachen, in denen die Seite und ihre Informationen verfügbar sind: Deutsch, Englisch, Türkisch und Russisch. Die Herkünfte der Asylbewerber haben sie in den letzten Jahren stark verändert, sodass 2014 die Türkei und Russland gar nicht mehr unter den zehn häufigsten Herkünften stehen. Die zugangsstärksten Länder bildeten 2014 in Reihenfolge: Syrien, Serbien, Eritrea, Afghanistan, Albanien, Iran sowie Bosnien-Herzegowina<sup>100</sup>. In den Anfangsmonaten des Jahres 2015 waren Personen aus dem Kosovo, Syrien, Albanien, Serbien, dem Irak und Afghanistan am stärksten repräsentiert<sup>101</sup>. Dies hat zur Folge, dass die vorhandenen Sprachen auf der Seite des Bundesamtes nicht mehr aktuell sind bzw. nicht auf die derzeitigen Asylbewerber ausgerichtet sind. Es fehlen demnach Sprachen wie

<sup>99</sup> Vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, [www.bamf.de](http://www.bamf.de), Zugriff v. 3.6.2015

<sup>100</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 3.6.2015

<sup>101</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 3.6.2015

Französisch, Spanisch, Arabisch oder auch Serbisch, um zumindest einige Herkunftsfamilien sprachlich abzudecken.

Zudem handelt es sich bei dieser Internetseite um eine reine Rechercheite, auf der sich der Interessent selbstständig seine Informationen beschaffen muss. Eine rein intrinsische Motivation ist hier ausschlaggebend für eine Informationsbeschaffung, welche jedoch nicht bei allen Milieus gegeben ist. Das Entwurzelte sowie das Hedonistisch-subkulturelle Milieu bspw. grenzen sich bewusst von anderen Ethnien ab, ziehen sich in ihre eigenen Gruppen zurück und/oder verweigern jegliche Anpassung und Integration in die Aufnahmegesellschaft. Auch wirken die Bilder, welche die Überschriften wie „Willkommen in Deutschland“ untermalen sollen, sehr gestellt und künstlich – hier ist kein Identifikationspotential mit den „Testimonials“ gegeben.

Die Statistiken für das Jahr 2014 zum Thema Asyl zeigen außerdem deutlich, dass die meisten Asylbeantragsteller sehr jung sind. Aus den Zahlen des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge ging hervor, dass 81,2% der Asylbeantragsteller unter 35 Jahre alt sind.<sup>102</sup> Der Internetauftritt des BAMF ist jedoch nicht für das Erreichen einer jungen Zielgruppe angepasst – hier fehlen eine Optimierung der Seite für Smartphone und Tablet oder gar eine App.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Hauptziel der neuen Integrationsseite zunächst das Erreichen aller Personen mit Migrationshintergrund – also milieuübergreifend – ist. Sie soll sich mit einem modernen, ansprechenden Design von den bisherigen staatlichen Seiten abheben und Interessenten dazu animieren, sich Informationen auf der Seite selbstständig zu beschaffen. Die zuvor erwähnte intrinsische Motivation, die für die Informationsbeschaffung vonnöten ist, soll durch eine ansprechende Gestaltung und vor allem durch motivierende Videos bei den Interessenten geweckt werden. Die biographischen Videos sollen eine zentrale Rolle auf diesem Internetauftritt einnehmen und als motivierende Vorbilder fungieren. Die Testimonials sollen den Interessenten das Gefühl geben, dass sie zum Teil auch schwere Zeiten hinter sich haben und mit Hindernissen auf ihrem Weg der Integration konfrontiert wurden, es

---

<sup>102</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 4.6.2015

aber möglich sei, selbst mit einem geringen Aufwand bereits Integrationsfortschritte leisten zu können.

Die neue Internetseite soll eine strategische und handlungsorientierte Plattform mit Inhalten rund um bestehende Angebote zum Thema Integration in Bayern sein. Es handelt sich somit um die zentrale Anlaufstelle in Bayern, um Personen zur Seite zu stehen, sie zu informieren, zu motivieren und ihnen eine Identifikation mit Vorbildern zu ermöglichen. Sie gibt einerseits Orientierung und schafft andererseits Akzeptanz. Sie ist ein strategisches Instrument für die Kommunikation mit Menschen mit Migrationshintergrund und ist auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtet, sodass sie sich als Serviceplattform versteht.

## **4.2 Zielgruppe des Portals**

Die Sinus-Migranten-Milieus zeigten deutlich, bei welchen Milieus, bezogen auf die Integration, noch Hilfestellung zu leisten ist. Diese sind das Hedonistisch-subkulturelle Jugendmilieu, das Religiös-verwurzelte, das Entwurzelte sowie das Traditionelle Milieu. Für eine Ansprache und Motivation dieser Milieus ist vor allem der Altersunterschied eine zu bemerkende Herausforderung: Bei dem Jugendmilieu handelt es sich überwiegend um Schüler und Jugendliche, im Gegensatz zum traditionellen Arbeitermilieu, das mit vielen Rentnern das älteste Milieu darstellt. Auch unterscheiden sich die Werte und Einstellungen dieser vier Milieus zum Thema Integration. Während sich das Entwurzelte und das Jugendmilieu größtenteils strikt gegen eine Integration und Anpassung wehren, gibt es auch die unerwünschte Isolierung und geduldete Abgrenzung innerhalb der Migranten. Hier soll das Portal einerseits helfen, aber auch Überzeugungskraft besitzen, um Skeptiker oder Ablehner zum Nachdenken und Handeln zu bringen.

Das Portal soll aber auch alle anderen Milieus ansprechen, die besser integriert sind als die zuvor erwähnten. Sie können sich zusätzliche Informationen zum Thema Weiterbildung beschaffen, wenn sie bspw. das Abitur nachholen, studieren oder einen ausländischen Abschluss anerkennen lassen möchten. Auch können sie als Vorbilder innerhalb einer Personengruppe dienen, die sich durch ihre gemeinsame Herkunft zusammengefunden hat. Innerhalb dieser Gruppe kann Personen, die weniger gut integriert sind oder denen Fragen aufgekom-



men sind, durch den Verweis auf die Internetseite – also eine klassische Mund-zu-Mund-Propaganda – weitergeholfen werden.

Zusätzlich ist es wünschenswert, dass sich auch die Bevölkerung ohne Migrationshintergrund Informationen über ihre Mitbürger mit Migrationshintergrund beschafft. Dies dient in erster Linie dem Abbau von Vorurteilen und der Förderung von Toleranz und Akzeptanz, in einer Zeit, in der die Themen Migration und Flüchtlinge eine sehr große Rolle spielen. Auch hier ist mit einer Mund-zu-Mund-Propaganda zu rechnen, da somit Personen im Umfeld des Internetportals empfohlen werden kann. Dies kann bspw. im engeren Freundeskreis passieren oder auch in der Arbeit mit Kollegen mit Migrationshintergrund.

### **4.3 Gestaltung des Portals**

Wie bereits in den Zielen des Portals erwähnt, steht ein ansprechendes und modernes Design im Vordergrund, das Interessenten leicht und verständlich durch die Seite führt. Ein wesentlicher Bestandteil der Seite sind die Rubriken und Themen, die aufgeführt werden sollen sowie die Einbindung der biographischen Videos.

#### **4.3.1 Rubriken**

Als Rubriken für die Seite sind angedacht:

*Wir in Bayern:* Dies ermöglicht eine Identifikation mit dem Bundesland und die Preisgabe von Informationen nicht nur über Deutschland, sondern auch über ihren Wohnort. Dies ist auch von Vorteil, da sich Gesetze von Bundesland zu Bundesland unterscheiden können.

*Aktuelles:* Hier können Informationen über neue Projekte, Anlaufstellen, Gesetzesänderungen oder Neuigkeiten auf der Internetseite veröffentlicht werden, um regelmäßige Leser einfacher auf dem neuesten Stand zu halten.

*Arbeit:* Die Rubrik Arbeit fasst alle Informationen zum Thema Arbeiten in Bayern zusammen. Anlaufstellen und Informationen für Arbeitssuchende werden hier angegeben und verlinkt, genauso Weiterbildungsmaßnahmen für Berufstätige, Informationen für Ausbildungssuchende oder Studieninteressierte. Auch bietet sich hier eine Zusammenarbeit mit Unternehmen an, die bspw. Ausbildungs-

plätze oder Praktika gezielt Personen mit Migrationshintergrund anbieten möchten.

*Projekte:* Unter die Rubrik „Projekte“ fallen alle aktuelle Maßnahmen und Förderungen zum Thema Integration, seien es Zusammenarbeiten mit Vereinen oder Organisationen. Diese können wiederum seitens der Leser Interesse für bestehende Angebote wecken, wie bspw. für den Verein IN VIA, der Migranten und Migrantinnen in vielerlei Hinsicht betreut und durch welchen ein Testimonial für die biographischen Videos gefunden wurde.

*Zahlen und Fakten:* Eine weitere Rubrik mit aktuellen Zahlen zu Ereignissen bzw. Informationen über Migration in Bayern und Deutschland. Diese kann neben Zahlen zur aktuellen Bevölkerung mit Migrationshintergrund und deren Herkunftsländer auch Zahlen zu erfolgreich begonnenen oder abgeschlossenen Ausbildungen beinhalten.

*Veranstaltungen:* In dieser Rubrik werden aktuelle Veranstaltungen zum Thema Migration und Integration veröffentlicht. Dabei muss es sich nicht nur um solche handeln, zu denen Migranten eingeladen sind, sondern auch um politische Treffen und Veranstaltungen wie bspw. die Integrationskonferenz im November 2014 des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration. Dies zeigt, wie aktuell die Themen Migration und Integration sind und dass kontinuierlich daran gearbeitet wird.

*Sprache:* Als ein wesentlicher Teil der Integration und des Zugangs zur Bevölkerung, ist auf dieser Internetseite ein Hauptaugenmerk auf das Thema Sprache zu legen. In dieser Rubrik werden alle nötigen Informationen zum Erlangen von Deutschkenntnissen sowie zur ihrer Verbesserung verlinkt.

*Beratung:* Neben Hilfestellungen zum Thema Arbeit und Sprache ist auch oft eine umfangreichere Unterstützung notwendig. Hier werden Vereine und Organisationen verlinkt, die Personen mit Migrationshintergrund in vielerlei Hinsicht unterstützen können.

#### **4.3.2 Aufbau der Seite und Design**

Die Internetseite soll übersichtlich und leicht verständlich aufgebaut sein. Ein gutes Beispiel für die gewünschte Gestaltung ist der Internetauftritt der Allraund GmbH:

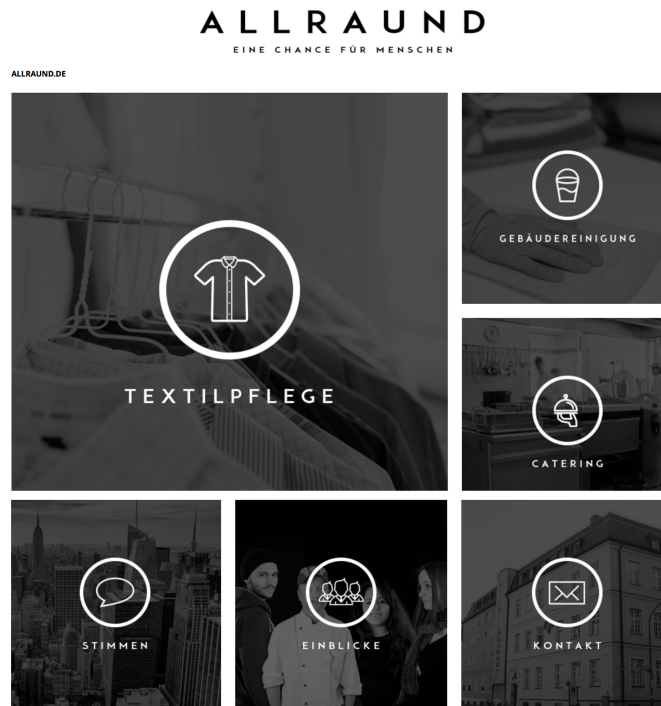


Abbildung 12 Design des Internetauftrittes von Allraund<sup>103</sup>

Im Hintergrund sind die Kacheln mit Bildern hinterlegt, welche die Thematik der einzelnen Rubriken visuell unterstützen. Ein kleines Logo untermalt zusätzlich den Titel der Rubriken. Auf den Hintergrundbildern sollen Menschen abgebildet sein, um der Seite einen lebendigen Charakter zu verleihen. Die Rubrik „Wir in Bayern“ kann bspw. durch eine junge halbschwarze Frau im Dirndl illustriert werden, um die Vielfalt innerhalb Bayerns darzustellen. Weitere Bilder zeigen Menschen in Interaktion miteinander, um Rubriken wie „Sprache“ oder „Beratung“ ebenfalls lebendig zu gestalten.

Die biographischen Videos sollen nicht alle in einer Rubrik untergebracht werden – hier besteht die Gefahr, dass sie nicht beachtet werden bzw. nicht den richtigen Adressaten finden. Vielmehr sollen sie in die jeweiligen Rubriken integriert werden. In einem der Videos wird bspw. der Fokus auf das Erlernen der deutschen Sprache gelegt. Das Testimonial erzählt von seinen Erfahrungen in Deutschland und betont die Wichtigkeit des Beherrschens der deutschen Sprache für seine erfolgreiche Integration in Deutschland. In diesem Zusammen-

<sup>103</sup> Allraund, [www.allraund.de](http://www.allraund.de), Zugriff v. 6.6.2015

hang sollen nun Informationen zu Sprachkursen o.ä. verlinkt werden, um einem logischen Aufbau zu folgen, der den Besuchern Orientierung gibt und sie durch die Seite und vielfältigen Angebote in Bayern lotst. Dies hat den Vorteil, dass das durch die Videos geweckte Interesse sofort in eine Informationsbeschaffung umgesetzt wird, ohne dass der Interessent sich erneut nach Anschauen des Videos durch die Rubriken kämpfen muss bzw. es gar nicht erst zu weiteren Auseinandersetzungen mit diesem Thema kommt. Ähnlich soll es auch in den anderen Rubriken wie Arbeit, Beratung oder Projekte funktionieren.

Das Design des Internetauftrittes soll schlicht und modern gehalten werden. Ähnlich wie in Abbildung 12, soll man sich durch großflächige Kacheln durch die Seite klicken können. Wichtig ist hier, dass so wenig Text wie möglich benutzt wird, um den Interessenten nicht mit Informationen zu überladen, sodass er sich überfordert fühlt und die Seite verlässt. Zusätzlich soll ein eigenes Logo für „Integration in Bayern“ entworfen werden, das sowohl einen Bezug zu Bayern herstellt als auch schlicht und modern wirkt. Um den Bezug zu Bayern herzustellen, kann mit einem hellblau-schwarz/weißen Kontrast gearbeitet werden, indem Schriftzüge wie Titel in hellblau erscheinen.

### **4.3.3 Sprachen**

Zunächst ist zu betonen, dass auch die deutsche Sprache auf der Internetseite einfach gehalten werden soll, auch wenn sie in mehrere Sprachen übersetzt wird. Die Botschaften zu Bildern, Videos oder Verlinkungen sollen knapp, aber klar und aussagekräftig sein. Eine direkte Ansprache der Besucher der Seite darf nicht fehlen, um sie auf Möglichkeiten der Unterstützung und Hilfe aufmerksam zu machen sowie ihre Motivation zu wecken oder steigern. Das in 4.1 angesprochene Problem der wenig verfügbaren Sprachen auf der Seite des BAMFs wird auf dem neuen Internetauftritt durch umfassende Übersetzungen gelöst. Neben Deutsch, Englisch, Türkisch und Russisch soll die Seite auch auf Französisch, Spanisch, Arabisch und Serbisch verfügbar sein. Ein gutes Beispiel in Sachen Übersetzungen liefert die Internetseite der australischen Einwanderungsbehörde (Department of Immigration and Border Protection): Hier wurden wichtige Dokumente und Informationen zum Thema Einreise und Visa in 47 Sprachen übersetzt.

➤ Albanian	➤ Hindi	➤ Romanian
➤ Amharic	➤ Indonesian	➤ Russian
➤ Arabic	➤ Italian	➤ Samoan
➤ Bengali	➤ Japanese	➤ Serbian
➤ Bosnian	➤ Karen	➤ Sinhalese
➤ Bulgarian	➤ Khmer	➤ Somali
➤ Chinese Simplified	➤ Kirundi	➤ Spanish
➤ Chinese Traditional	➤ Korean	➤ Swahili
➤ Croatian	➤ Kurdish	➤ Tagalog
➤ Dari	➤ Macedonian	➤ Tamil
➤ Dinka	➤ Myanmar Language (formerly Burmese)	➤ Thai
➤ Farsi	➤ Nepali	➤ Tigrinya
➤ French	➤ Pashtu	➤ Turkish
➤ German	➤ Persian	➤ Urdu
➤ Greek	➤ Polish	➤ Vietnamese
➤ Hebrew	➤ Portuguese	

Abbildung 13 Screenshot der verfügbaren Sprachen der Dokumente der australischen Einwanderungsbehörde<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Australian Government – Department of Immigration and Border Protection, [www.immi.gov.au](http://www.immi.gov.au), Zugriff v. 8.6.2015

## **5 Strategische Kommunikation des Portals**

Die Ziele des Integrationsportals sind neben der Förderung der Integration und Weiterbildungsmaßnahmen auch die der Toleranz und Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung. Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig das Portal strategisch zu kommunizieren, indem sowohl gezielt Personen mit Migrationshintergrund, aber auch allgemein die Bevölkerung in Deutschland angesprochen werden. Als Grundlage für die Kommunikation wird eine Integrierte Kommunikation wie in 2.1 beschrieben angewandt, die ein einheitliches Bild der Kampagne „Integration in Bayern“ vermittelt. Hierfür wird nach dem Managementprozess für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente von Bruhn in Abbildung 4 für die Kommunikationsmittel Fernsehen, Radio, Internet und Print strategisch vorgegangen. Bevor dies jedoch geschieht, werden zunächst die Kommunikationsziele herausgearbeitet sowie die Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation definiert. In einem weiteren Schritt werden Maßnahmen für die Erfolgskontrolle der Kommunikationswirkung aufgezeigt und diskutiert.

### **5.1 Vorgehen zur Ableitung von Kommunikationszielen und Strategie der Integrierten Kommunikation**

Für die weitere Vorgehensweise und die Erstellung eines Konzeptes für die einzelnen Kommunikationsmittel, ist es vonnöten, die Strategie der Integrierten Kommunikation zu definieren. Daraus lassen sich anschließend als Top-down die einzelnen zu erreichenden Ziele herleiten und deren Wichtigkeit festlegen.

#### **5.1.1 Strategie der Integrierten Kommunikation**

Bevor die Strategien der einzelnen Kommunikationsmittel herausgearbeitet werden können, gilt es, die Kernelemente der Strategie der Integrierten Kommunikation festzuhalten. Bezogen auf die folgende Abbildung, welche die Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation herausarbeitet, werden nun die strategische Positionierung, die kommunikative Leitidee sowie die bzw. das Leitinstrument(e) festgelegt.

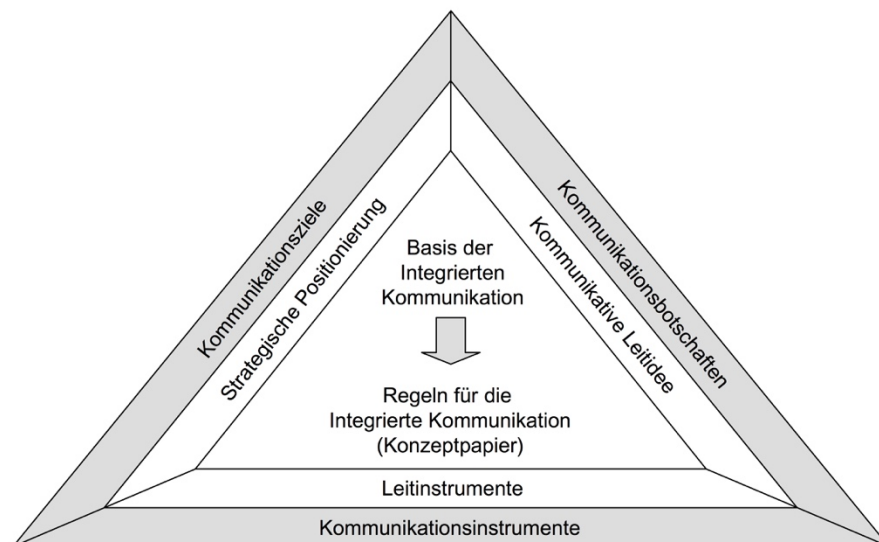


Abbildung 14 Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation<sup>105</sup>

Die strategische Positionierung, die das Oberziel der Kommunikation darstellt, ist, bezogen auf das Integrationsprojekt, die Kommunikation des Internetportals „Integration in Bayern“ als eine Serviceplattform, die Orientierung schafft. Dabei bildet das Integrationsportal selbst das Leitinstrument, das im Mittelpunkt der Kommunikation steht. Weitere Kommunikationsmittel und -instrumente stehen im Einklang mit dem Leitinstrument und unterstützen dieses durch Verweise bspw. Um eine einheitliche Kommunikation zu gewährleisten, wird eine kommunikative Leitidee festgelegt, an der sich die Botschaften der eingesetzten Kommunikationsmittel orientieren. Diese umfasst eine Kernaussage in der strategischen Kommunikation, die der Zielgruppe Chancen und Möglichkeiten zur Integration und Weiterbildung aufzeigt, ohne sie dabei gezielt auf Defizite anzusprechen. Die weiteren Elemente dieser Abbildung werden ab dem Punkt 5.2 für jedes Kommunikationsmittel erläutert.

### 5.1.2 Kommunikationsziele und deren Erreichung

Bruhn schlägt zur Definition der Ziele und deren Erreichung eine Zielerreichungsmatrix vor. Diese prüft die eingesetzten Kommunikationsmittel im Hinblick auf ihre Eignung, die festgelegten Kommunikationsziele zu erreichen. Für

<sup>105</sup> Bruhn 2014, 190

jedes Ziel wird eine Gewichtung festgelegt, je nach Wichtigkeit – anschließend werden Punkte (1 = gar nicht bis 10 = sehr gut geeignet) für das Kommunikationsmittel in Bezug auf die Möglichkeit der Zielerreichung vergeben.

Zielgruppe	Kommunikationsziel	Zielgewichtung	Fernsehen	Radio	Internet	Print
Sinus Milieus „oben rechts“*	Förderung von Weiterbildungen	2	5	2	8	8
Sinus Milieus „unten links“**	Förderung der Integration und Chancen zur Weiterbildung aufzeigen	4	5	1	6	2
Hedonistisch-subkulturelles Milieu	Förderung der Integration und Chancen zur Weiterbildung aufzeigen	4	7	2	10	2
Gesamte bayेरische Bevölkerung	Förderung der Toleranz und Bekanntmachung	1	10	5	9	9

\* Intellektuell-kosmopolitisches, Multikulturelles Performer-, Adaptives Bürgerliches und Statusorientiertes Milieu

\*\* Religiös-verwurzeltes, Traditionelles Arbeiter- und Entwurzeltes Milieu

*Tabelle 7 Zielerreichungsmatrix zur Abbildung der Eignung von Kommunikationsmitteln zur Erreichung strategischer Kommunikationsziele<sup>106</sup>*

Es lässt sich bereits gut andeuten, welche Kommunikationsmittel zu welchem Zweck geeignet sind. Hervorstechend ist, dass das Radio weniger gut geeignet scheint, Fernsehen und Internet hingegen übergreifend für alle Ziele angewandt werden können. Bei den Medien Internet und Print ist darauf zu achten, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, da sie die Zielgruppen nicht übergreifend erreichen. Die detaillierte Ausarbeitung der einzelnen Kommunikationsmittel wird nun im folgenden Abschnitt umgesetzt.

<sup>106</sup> In Anlehnung an Bruhn 2014, 247



## **5.2 Integrierte Kommunikation für einzelne Kommunikationsmittel**

Da bereits eine Analyse der Ausgangs- sowie Kommunikationssituation in 2.3.5 und 4.1 stattgefunden hat, wird der Prozess nun beim nächsten Schritt – die Festlegung der Kommunikationsziele für die einzelnen Kommunikationsinstrumente – angeknüpft. Für ausgewählte Kommunikationsmittel werden die Schritte des Managementprozesses von Bruhn nun erläutert. Diese beinhalten nach der Festlegung der Kommunikationsziele die Identifizierung der Zielgruppen, die Festlegung der Kommunikationsstrategie sowie die Integration der Kommunikationsstrategie in das Strategische Konzept der Integrierten Kommunikation. Das fertige Konzept wird in 5.2.5 in einem tabellarischen Konzeptpapier dargestellt.

### **5.2.1 Fernsehen**

Beim Fernsehkonsum fiel vor allem auf, dass besonders türkisch- und italienischstämmige Personen öfter auf heimatssprachige Sender zurückgreifen. Wie es die Akkulturationsstrategien von Berry in 3.3 zeigt, ließe dieses Mediennutzungsverhalten auf eine negative Einstellung bzw. einen negativen Kontakt zur „neuen“ Gesellschaft schließen. Somit sind es besonders diese Personen, die ausschließlich heimatssprachiges Fernsehen nutzen, die besonders von dem Integrationsportal profitieren könnten. Da es sehr unwahrscheinlich erscheint, Werbung auf fremdsprachigen Fernsehsendern für dieses Portal zu schalten, besteht nun die Herausforderung, diese Personen trotzdem zu erreichen. Hierfür bieten sich demnach andere Kommunikationsmittel an, auf die in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen wird.

#### **Festlegung der Kommunikationsziele**

Da es sich beim Fernsehen um ein Massenmedium handelt, bei dem es schwierig ist gezielt Personen anzusprechen, ist dieses Medium bestens für die Bekanntmachung des Portals geeignet. Hierbei wird nicht zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund unterschieden. Die Kommunikationsziele für das Medium Fernsehen sind demnach die allgemeine Bekanntmachung sowie damit verbunden auch die Förderung der Toleranz und nicht explizit der Integration.

## **Identifikation der Zielgruppen**

Die Zielgruppe umfasst vorzugsweise die bayerische Bevölkerung (ohne Berücksichtigung des Migrationshintergrundes), denn sie ist es, die am meisten von dem Integrationsportal des Bayerischen Staatsministeriums profitieren kann.

## **Festlegung der Kommunikationsstrategie**

Bezogen auf die Strategien von Bruhn, die im Abschnitt 2.1.2 erläutert wurden, bieten sich hier eine Bekanntmachungs-, Imageprofilierungs- sowie Informationsstrategie an. Für die breite Ansprache der gesamten Bevölkerung in Bayern empfehlen sich regionale Sender wie der Bayerische Rundfunk oder München TV. Da diese Sender vermutlich überwiegend von Personen ohne Migrationshintergrund geschaut werden, dienen sie mehr der allgemeinen Bekanntmachung des Portals und nicht der Integration. Eine gute Plattform bietet zudem das vom Bayerischen Rundfunk produzierte ARD-Fernsehmagazin „report München“, welches das aktuelle politische Geschehen behandelt. Weitere Möglichkeiten um einen kurzen Spot zum Thema aktuelle Lage der Migration und Integration in Bayern bzw. zum aktuellen politischen Geschehen zu schalten, sind RTL München oder SAT.1 Bayern. Anstelle des üblichen, bundesweiten Programms der Sender, schaltet sich – teils automatisch im Kabelfernsehnetz – ein regionales Format der Privatsender ein.

## **Integration der Kommunikationsstrategie in das Strategische Konzept der Integrierten Kommunikation**

Im Hinblick auf die Kommunikationsregeln, die in Abbildung 3 verdeutlicht wurden, erfolgt die Integration der Kommunikationsstrategie in das Strategische Konzept auf drei Ebenen: Ziel-, Botschafts- und Instrumenteplattform. Bei der Zielplattform ist auf die Hierarchisierung der Ziele zu achten, denn die Kommunikationsziele des Fernsehens sind dem Oberziel untergeordnet und dürfen nicht konkurrierend sein. Hier können v.a. Synergieeffekte mit anderen Zielen genutzt werden, um so besser das Oberziel zu erreichen. Hierzu zählen bspw. Ziele anderer Kommunikationsmittel, die komplementär sind. Diese Punkte sind ebenfalls für die Medien Internet und Print zu beachten. Auf der Ebene der Botschaft ist darauf zu achten, dass sie im Einklang mit der kommunikativen Leitidee stehen. Im TV-Spot ist es möglich, mit Bildern und Musik Emotionen beim Zuschauer hervorzurufen und so eine erste Annäherung und Sensibilisierung

mit dem Thema zu ermöglichen. Dabei wird nicht explizit auf Probleme oder Verbesserungsmöglichkeiten verwiesen, sondern es steht vielmehr der Mensch im Vordergrund, der Hilfe sucht und finden kann. Auf der Instrumenteplattform ist das Leitinstrument in den Vordergrund zu stellen. In den TV-Spots und Berichten wird das Integrationsportal den Zuschauern nähergebracht und dessen Nutzen aufgezeigt.

### **5.2.2 Radio**

Die Reichweite des Radios fällt bei Personen mit Migrationshintergrund vergleichsweise gering aus. Lokale Radiosender spielen nur bei türkischstämmigen Personen mit knapp 15% eine Rolle. Zwar gibt es deutsch-türkische Radiosender in Deutschland, in Bayern verfügbar sind jedoch nur wenige. Außerdem ist so eine emotionale Ansprache wie beim Thema Integration im Radio fehl am Platz, vielmehr wirke es wie ein Eindringen in die türkische Kultur, da die Programme überwiegend auf Türkisch sind. Radiowerbung und/oder -berichte sind somit zu vernachlässigen.

### **5.2.3 Internet und soziale Medien**

Selbst die Zielgruppe, deren Fernseh- und Printkonsum überwiegend in der Heimatsprache stattfindet (besonders zu bemerken bei türkisch- und italienischstämmigen Personen), kann durch das Internet erreicht werden, denn hier betragen die Werte der ausschließlich heimatssprachigen Nutzer unter 5% bzw. 9% bei den türkischstämmigen. Diese Prozentzahl umfasst auch viele Jugendliche, die sich bewusst gegen eine Anpassung stellen. Um sie dennoch durch Kommunikationsmittel anzusprechen, bleiben noch die sozialen Netzwerke übrig.

#### **Festlegung der Kommunikationsziele**

Die Ziele der Kommunikation mit Hilfe sozialer Medien sind das Ansprechen Jugendlicher, die überwiegend heimatssprachige Medien nutzen und sich bewusst gegen eine Integration stellen.

#### **Identifikation der Zielgruppen**

Primär sollen Jugendliche aus dem Hedonistisch-subkulturellen Milieu angesprochen werden. Zudem ist es möglich Jugendliche ohne Rücksicht auf den

Migrationshintergrund anzusprechen, deren Interessen sich im ausgewählten Suchfilter überschneiden.

### **Festlegung der Kommunikationsstrategie**

Hierbei handelt es sich primär um eine Zielgruppenererschließungsstrategie, da gezielt eine neue Zielgruppe angesprochen werden soll, die zuvor nicht erreicht wurde. Hierfür muss zunächst eine Facebook-Seite „Integration in Bayern“ gegründet werden. Neben der Möglichkeit Aktualisierungen, Fortschritte und Änderungen auf dem Portal mitzuteilen, bietet diese Facebook-Seite auch die Möglichkeit Personen gezielt anzusprechen, was in diesem Fall mit anderen Medien nicht möglich wäre. Das Targeting erfolgt anhand der Selektion von verschiedenen Kriterien. Hier stehen folgende Filter zur Verfügung: Ort, Demographie, „Gefällt mir“ und Interessen, Verbindungen auf Facebook (Nutzer ausschließen oder gezielt hinzufügen), Erweiterte Demographien (u.a. Sprachen, Beziehungsstatus) sowie Ausbildung und Arbeit. Für eine Werbeanzeige der Seite „Integration in Bayern“ auf Facebook biete sich folgende Kriterienauswahl an:

- Ort: Bayern
- Demographie: 14-39 Jahre, männlich und weiblich
- „Gefällt mir“ und Interessen: Hier bietet sich die Möglichkeit auch gezielt Jugendliche aus dem Hedonistischen Milieu anzusprechen, indem als Interessensschwerpunkte u.a. Künstler oder Bands bzw. auch fremdsprachige Künstler angegeben werden, die in diesem Milieu besonders beliebt sind. Auch kann hier auf Filme, Schauspieler, Sportarten und Sportler eingegangen werden, die das Hedonistische Milieu oder vergleichsweise Jugendliche in der Türkei oder Italien z.B. ansprechen.
- Erweiterte Sprachen: Um sicher zu gehen, Personen mit verschiedenen Migrationshintergründen zu erreichen, sollten hier alle möglichen relevanten Sprachen von Personen mit Migrationshintergrund in Deutschland berücksichtigt werden.

Außerdem bietet sich wie oben beschrieben eine Multiplikatorenstrategie an, da sicherlich trotz des Filters nicht nur Personen mit Migrationshintergrund diese Anzeige auf Facebook sehen werden. Dies ist jedoch nicht störend, denn wenn Personen ohne Migrationshintergrund ähnliche Interessen (zumindest auf Facebook) verfolgen, dann haben sie sicherlich in ihrem Freundeskreis auch Per-

sonen mit Migrationshintergrund, die dank Mund-zu-Mund-Propaganda erreicht werden können. Die Botschaft, die angezeigt wird, soll knapp und deutlich sein sowie Neugierde wecken und junge Personen ansprechen. Dies kann bspw. durch den Einsatz von Jugendsprache erzielt werden. Inhalt der Botschaften soll ein Bezug zum Erlernen oder Vertiefen der deutschen Sprache sein und/oder Botschaften zu Weiterbildungsmaßnahmen wie Schulabschlüsse nachholen oder Ausbildungen absolvieren beinhalten. Zusätzlich kann in Erwägung gezogen werden, eine App zu entwickeln sowie eine für Smartphones und Tablets geeignete Version des Portals. Es bietet die Möglichkeit, alle Informationen sofort verfügbar zu haben, wenn möglich inklusive einer Umkreissuche für die Beratungs- und Anlaufstellen.

### **Integration der Kommunikationsstrategie in das Strategische Konzept der Integrierten Kommunikation**

Auf den Ebenen der Ziel- und Botschaftsplattformen sind die gleichen Punkte zu beachten wie beim zuvor erläuterten Fernsehen. Zusätzlich hierzu ist bei der Botschaft Wert auf eine direkte Ansprache der Facebook-Nutzer zu legen, die im Einklang mit der kommunikativen Leitidee steht. Auf der Instrumenteplattform bietet sich die Möglichkeit einfach und schnell das Leitinstrument in den Vordergrund zu stellen, indem zunächst mit Verlinkungen auf das Portal gearbeitet wird. Zusätzlich kann ein wiederkehrendes Bild kreiert werden, indem die Testimonials aus den biographischen Videos auch in den Facebook-Anzeigen erscheinen. Dies erhöht den Wiedererkennungswert für Interessenten des Internetportals.

### **5.2.4 Print**

Da sich der Tageszeitungskonsum bei Personen mit Migrationshintergrund kaum von dem anderer Personen unterscheidet (lediglich türkischstämmige Personen nutzen zu 16% nur heimatssprachige Zeitungen), können Printmedien durchaus auch als Kommunikationsmittel für diese Kampagne genutzt werden.

### **Festlegung der Kommunikationsziele**

Die Ziele der Kommunikation mit Hilfe von Printmedien sind die allgemeine Bekanntmachung des Portals zu Beginn sowie die zielgerichtete Kommunikation jeglicher Neuerungen und Änderungen auf dem Portal.

## **Identifikation der Zielgruppen**

Angesprochen werden sollen neben der gesamten bayerischen Bevölkerung vor allem das Statusorientierte, das Intellektuell-kosmopolitische, das Adaptive Bürgerliche und das Hedonistisch-subkulturelle Milieu.

## **Festlegung der Kommunikationsstrategie**

Es handelt sich sowohl um eine Bekanntmachungs- und Informationsstrategie, aber auch um eine Beziehungspflegestrategie, indem regelmäßig PR-Arbeit geleistet wird. Besonders zur Gründung des Portals ist es wichtig PR-Arbeit zu leisten, um bereits von Beginn an möglichst viel Aufmerksamkeit zu erregen. Für Anzeigen in Printmedien bietet sich die Süddeutsche Zeitung an, da sie Leser in Bayern erreicht, die zum Teil auch an Politik interessiert sind. Diese Zielgruppe entspreche neben der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund eher den Milieus von Migranten, die bereits gut integriert sind und eventuell noch von Weiterbildungsmaßnahmen profitieren können.

## **Integration der Kommunikationsstrategie in das Strategische Konzept der Integrierten Kommunikation**

Ähnlich wie bei den vorherigen Medien gilt es, auch dieses Medium auf die Ebenen der Ziel-, Botschafts- und Instrumenteplattform zu integrieren. Diese Maßnahmen überschneiden sich auch hier mit den vorherigen Elementen der anderen Medien. Für die Printmedien ist auch darauf zu achten, dass in den Artikeln direkt auf das Leitmedium verwiesen wird.

Die Botschaft soll, ähnlich wie bei den Facebook-Anzeigen, nicht direkt auf eine nicht vorhandene oder verbesserungswürdige Integration der Personen mit Migrationshintergrund eingehen, sondern vielmehr die vorhandenen Möglichkeiten in Bezug auf Weiterbildung und Sprache aufzeigen.

### **5.2.5 Konzeptpapier**

Um die Strategie der Gesamtkommunikation festzuhalten, werden die ausgearbeiteten Elemente nun in einem tabellarischen Konzeptpapier dargestellt.

<b>Strategie der Gesamtkommunikation</b>			
Umfasst drei Kernelemente:			
Strategische Positionierung		Serviceplattform, die Orientierung schafft	
Leitinstrument:		Internetplattform „Integration in Bayern“	
Kommunikative Leitidee:		Chancen und Möglichkeiten aufzeigen, ohne auf Defizite einzugehen	
<b>Zielgruppen der Gesamtkommunikation:</b>			
Alle Sinus Migranten-Milieus sowie die gesamte Bevölkerung Bayerns			
<b>Auswahl und Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente:</b>			
Fernsehen, Internet und Print			
Medium	Fernsehen	Internet	Print
Ziele	<ul style="list-style-type: none"><li>Allgemeine Bekanntmachung</li><li>Förderung der Toleranz</li></ul>	Ansprache von Personen, die überwiegend heimatssprachige Medien nutzen und sich bewusst gegen eine Integration wehren	<ul style="list-style-type: none"><li>Aufmerksamkeit zur Gründung des Portals</li><li>Regelmäßig über Neuerungen berichten</li></ul>
Zielgruppen	Bayerische Bevölkerung (mit und ohne Migrationshintergrund)	Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund	<ul style="list-style-type: none"><li>Bayerische Bevölkerung</li><li>Statusorientiertes, Intellektuell-kosmopolitisches, Adaptives Bürgerliches und Hedonistisch-subkulturelles Milieu</li></ul>
Strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>Bekanntmachungsstrategie</li><li>Informationsstrategie</li><li>Imageprofilierungsstrategie</li><li>Erreichen durch regionale Sender (RTL München und Sat.1 Bayern)</li><li>Bericht im ARD-Magazin „report München“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Informationsstrategie</li><li>Multiplikatorenstrategie (Jugendliche anhand ihrer Interessensangaben in sozialen Medien durch eine Werbeanzeige erreichen)</li><li>Nicht auf Defizite aufmerksam machen, sondern Chancen kommunizieren</li><li>Auf einer Ebene mit den Jugendlichen sein (Gestaltung und Sprache)</li><li>Entwickeln einer App für Smartphones und Tablets</li><li>Verbreitung der biographischen Videos über soziale Medien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bekanntmachungsstrategie</li><li>Informationsstrategie</li><li>Beziehungspflegestrategie</li><li>Regelmäßige Pressemitteilungen zu Neuigkeiten und Nutzen</li><li>Werbeanzeigen in der Süddeutschen Zeitung</li><li>Chancen zu Weiterbildung und Sprache vermitteln</li></ul>

<b>Integration in das Gesamtkonzept (auf Basis von Ziel-, Botschafts- und Instrumenteplattform)</b>			
<b>Medium</b>	<b>Fernsehen</b>	<b>Internet</b>	<b>Print</b>
<b>Zielplattform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchisierung der Ziele – Strategisches Oberziel: „Förderung der Integration und Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Toleranz und Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung“</li> <li>Zielbeziehungen beachten – Synergieeffekte durch komplementäre Ziele nutzen</li> <li>Ziele, die in Konflikt mit dem Oberziel stehen, ändern</li> </ul>		
<b>Botschafts- plattform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulierung von Botschaften für die Zielgruppe – im Einklang mit der kommunikativen Leitidee</li> </ul>		
	Sensibilisierung für das Thema Integration durch Emotionen beim Fernsehen	Direkte Ansprache ausgewählter Nutzer von Facebook durch gezielte Filtereinstellungen	Interesse wecken bei Personen, die bereits für das Thema Politik sensibilisiert sind
<b>Instrumente- plattform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitinstrument festlegen: Internetplattform „Integration in Bayern“</li> <li>Weitere Instrumente im Einklang mit Leitinstrument</li> <li>Unterstützung des Leitinstrumentes durch Verweise</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennenlernen des Portals in TV-Spots und Berichten</li> <li>Nutzen aufzeigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansprache zum Thema Weiterbildung</li> <li>Direkter Verweis auf Internetplattform</li> <li>Wiedererkennung der Testimonials aus den biographischen Videos in sozialen Medien („Roter Faden“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verweis auf Leitinstrument in Zeitungsartikeln</li> <li>Emotionale Ansprache</li> </ul>
<b>Integration der Planungselemente in ein Strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation S. 5.3</b>			
<b>Realisierung der Gesamtkommunikation</b>			
<b>Erfolgskontrolle der Gesamtkommunikation S. 5.4</b>			

Tabelle 8 Konzeptpapier zur Integrierten Kommunikation<sup>107</sup><sup>107</sup> Eigene Darstellung



### **5.3 Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept der Integrierten Kommunikation**

In Abbildung 2 unter dem Punkt 2.1.1 wurden bereits verschiedene Möglichkeiten der Integration von Kommunikationsmitteln in ein Gesamtkonzept theoretisch aufgezeigt. Bezogen auf die Kommunikation des Integrationsportals bedeute dies für die inhaltliche Integration, dass die verschiedenen Kommunikationsmittel thematisch aufeinander aufbauen bzw. abgestimmt sind. Dies wurde bereits auf der Ebene der Botschaftsplattform beachtet.

Bei der formalen Integration ist vor allem die Einhaltung von Gestaltungsprinzipien zu beachten. Hier spielen Logo, Schrift, Bilder und Design eine wichtige Rolle, um den Wiedererkennungswert zu erhöhen und einprägsame Botschaften zu vermitteln. Das moderne Design des Portals soll zudem die gesamte Kommunikation (Anzeigen, App usw.) begleiten.

Die zeitliche Integration ist insofern wichtig, damit nicht alle Kommunikationsmittel und somit auch das gesamte oder ein Großteil des Kommunikationsbudgets bereits zu Beginn der Kampagne eingesetzt werden. Um einen langfristigen Erfolg mit dem Portal zu schaffen, ist es wichtig eine kontinuierliche Kommunikation aufzubauen. Diese beinhaltet das regelmäßige Schalten von Anzeigen sowie Aktualisierungen auf dem Integrationsportal (neue biographische Videos, neue Angebote verlinken und nicht mehr aktuelle herausnehmen usw.), die mit Hilfe von sozialen Netzwerken auch kommuniziert werden müssen.

### **5.4 Erfolgskontrolle der Gesamtkommunikation**

Nach der Realisierung der Gesamtkommunikation erfolgt deren Erfolgskontrolle. Bevor jedoch das Controlling der Gesamtkommunikation durchgeführt werden kann, ist es erforderlich, dass ein Controlling auf der Ebene der einzelnen Instrumente durchgeführt wird. Aus diesen gewonnenen Informationen lassen sich später konkrete Handlungsoptionen sowie eine genaue Mediaselektion ableiten. In 2.1.2 wurden bereits unter dem Punkt „Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation“ einige Verfahren aufgezeigt, die für die Messung der Kommunikationswirkung eines Internetportals von Bedeutung sind: Click Rate, Costs per Click, Klickverhalten verfolgen, Seitenaufrufe, Besuche, Besucher, Neue Besucher, Besuchsdauer und Absprungrate. Zusätzlich bieten sich Ver-

fahren für die App an, wie Downloadzahlen, Herkunft der Besucher (Anzeigen-Klick oder Homepage) oder Verhalten der Nutzer mit der App. Weitere Ansatzpunkte für die Messung der Wirkung der in 5.2 eingesetzten Kommunikationsmittel können nach Bruhn sein:

- Vollständigkeit
- Kommunikationsbedingtheit: Die Zielgrößen sind allein oder überwiegend auf den Einsatz bestimmter Kommunikationsmittel zurückzuführen
- Zurechenbarkeit: Die Wirkung des Erfolges der Integrierten Kommunikation ist einzelnen Maßnahmen zurechenbar
- Relevanz der Messgrößen für die Erfolgsrechnung
- Quantitative und qualitative Messbarkeit der Maßnahmen
- Operationalisierbarkeit: Der Messvorgang führt zu aussagekräftigen Ergebnissen und entspricht den Kriterien von Objektivität, Validität und Reliabilität
- Wirtschaftlichkeit der Erfolgsmessung im Vergleich zum vorhandenen Kommunikationsbudget
- Transparenz der Vorgehensweise des Controllings für alle Beteiligten
- Prozessorientierung: Es wird auch auf den Ablauf des Controllingprozesses selbst geachtet und nicht nur auf die Ergebnisse
- Handlungsorientierung: Aus dem Controlling sollen sich anschließend Handlungsempfehlungen und Optimierungsmöglichkeiten ableiten lassen
- Simultaneität: Das Controlling soll zeitgleich die verschiedenen Zielgruppen und Aktivitäten erfassen.<sup>108</sup>

Des Weiteren bietet sich in diesem Fall vor allem ein operatives Kommunikationscontrolling an, das im Gegensatz zum strategischen, kurzfristig ausgelegt ist. Hier wird primär die Einhaltung von kurzfristigen Erfolgen und Zielen überprüft. Sicherlich ist eine langfristige strategische Planung der Kommunikation für die Zukunft des Portals ebenso relevant, jedoch handelt es sich bei dem Thema um brisante Aktualität, sodass schnelles Handeln und Überprüfungen von Abweichungen weitaus mehr im Vordergrund stehen als die Antizipation von Abweichungen. In der Tat können politische Entscheidungen zum Thema

---

<sup>108</sup> Vgl. Bruhn 2014, 440 f.

Migration und Asyl oder höhere Gewalten wie Bürgerkriege oder Anschläge die aktuelle Situation und Einstellungen der Bevölkerung schnell verändern. Das operative Kommunikationscontrolling erfolgt in einem zyklischen Prozess, der in Abbildung 15 verdeutlicht wird. Es umfasst drei Arten von Kontrollen, Prozess-, Effizienz- und Effektivitätskontrollen, die im Folgenden mit Bezug auf das Integrationsportal näher erläutert werden.

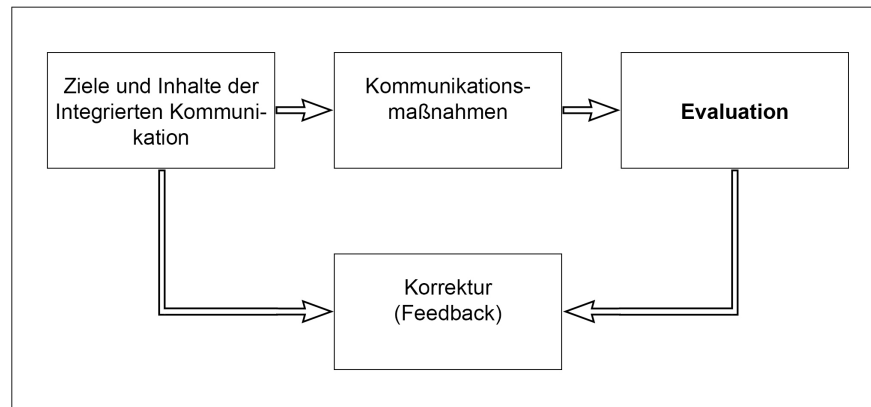


Abbildung 15 Zyklus der Integrierten Kommunikations-Evaluation<sup>109</sup>

### 5.4.1 Prozesskontrollen

Inhalt der Prozesskontrollen sind die Kontrolle der Termin-, Aktivitäten- und Ressourcenplanung, d.h. die Überprüfung des gesamten Controllingverfahrens selbst. Die meisten Verfahren in diesen Kontrollen untersuchen die Integrierte Kommunikation in Unternehmen selbst und die damit verbundenen innerbetrieblichen Zielsetzungen, Aufgaben und das Zusammenarbeiten zwischen den Unternehmen. Da diese Verfahren meist zu sehr auf das Unternehmen bezogen sind, werden im Folgenden nur zwei erläutert, die projektspezifischer sind. Eines ist das Erstellen von Prüfkatalogen bzw. Checklisten, mit dem Ziel Anforderungen an das Projekt zu präzisieren. Die Fragen ergeben sich meist aus dem Konzept und den Soll-Vorstellungen bzw. Verbesserungsvorschlägen. Diese Methode ist leicht anwendbar und eignet sich gut zu Beginn des operativen Kommunikationscontrollings des Portals „Integration in Bayern“. Sie birgt jedoch auch Risiken, da sie unvollständig oder fehlerhaft sein kann, die im wei-

<sup>109</sup> In Anlehnung an Berger/Gärtner/Mathes 1989, 54

teren Verlauf des Controllings zum Arbeiten mit falschen Informationen führen können.<sup>110</sup> Bruhn schlägt in diesem Zusammenhang folgende Checkliste vor:

1. Von welchen Fachabteilungen wurde das Kommunikationsmittel bisher eingesetzt?
2. Wurden bei der Gestaltung alle formalen Gestaltungsprinzipien eingehalten?
3. Wurden bei dem Einsatz des Kommunikationsmittels durch die Fachabteilungen die Richtlinien zum Instrumenteeinsatz eingehalten?
4. Kann durch eine Veränderung der Inhalte und Form ein intensiverer Einsatz des Kommunikationsmittels erreicht werden?
5. Können dabei auch neue Fachabteilungen für den Einsatz gewonnen werden?
6. Sind alle Kommunikationsmitarbeitenden über die Möglichkeiten des Einsatzes des Kommunikationsmittels informiert?
7. Liegen Informationen über die Wirkung des Kommunikationsmittels vor, die als Argumente für eine verstärkte integrative Nutzung sprechen?
8. Sind in dem Kommunikationsmittel auch Hinweise auf weitere Kommunikationsmittel des Unternehmens enthalten?

Abbildung 16 Checkliste zur Überprüfung des Einsatzes und der Gestaltung von Kommunikationsmitteln für die Integrierte Kommunikationsarbeit<sup>111</sup>

Ein weiteres für dieses Projekt relevante Verfahren bildet das Punktbewertungsverfahren, das den internen Integrationsgrad der Kommunikationsarbeit bestimmt. „Der Integrationsgrad der Kommunikation gibt das Ausmaß der Durchdringung der Integrierten Kommunikation im Unternehmen, d.h. der Umsetzung unternehmensinterner und -externer Maßnahmen, Wirkungen und Ziele der Integrierten Kommunikation an.“<sup>112</sup> Das Ziel im Falle des Integrationsportals ist neben dem Erreichen von Personen mit Migrationshintergrund, die Hilfe oder Weiterbildungen suchen auch die Förderung der Integration sowie der Toleranz. Dieses Verfahren untersucht demnach, inwiefern die Integrierte Kommunikation nach den Vorstellungen und Wünschen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration umgesetzt wurde. Dem entgegenzusetzen ist der externe Integrationsgrad, der diese Umsetzung aus außenste-

---

<sup>110</sup> Vgl. Bruhn 2014, 447 f.

<sup>111</sup> In Anlehnung an Bruhn 2014, 448

<sup>112</sup> Stumpf 2005, 17

hender Perspektive beurteilt. Ziel ist es, einen möglichst hohen internen sowie externen Integrationsgrad zu erzielen.

Es ist jedoch schwierig diesen Integrationsgrad quantitativ zu erfassen, sodass vielmehr mit Hilfe von qualitativen Indikatoren der aktuelle Stand der integrierten Kommunikation im Unternehmen überprüft wird. In Anlehnung an Bruhn werden in diesem Fall folgende Indikatoren betrachtet.

Inhaltlich-konzeptionelle Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenz eines Planungsprozesses (Down-up) für die Integrierte Kommunikation</li> <li>- Existenz eines Konzeptpapiers und Grad der Spezifikation der einzelnen Elemente bzw. Umsetzungsregeln</li> <li>- Existenz einer strategischen Positionierung der Kommunikation für das Gesamtunternehmen</li> <li>- Grad der Berücksichtigung des Integrationspotentials eines Kommunikationsinstrumentes bei der Budgetierung</li> <li>- Kenntnisse über die Beziehungen und Funktionen von und zwischen Kommunikationsinstrumenten</li> <li>- Existenz eines hierarchisch strukturierten Systems von Botschaften der Kommunikation</li> <li>- Existenz eines Kataloges von Kommunikationsmitteln</li> <li>- Existenz eines Systems der Integration nutzergenerierter Inhalte in die Integrierte Kommunikationsarbeit</li> </ul>
Organisatorisch-strukturelle Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenz von organisatorischen Zuordnungen für die Integrierte Kommunikation</li> <li>- Anzahl bzw. Grad der Reduktion eingebundener Kommunikationsagenturen</li> <li>- Existenz einer kundenzentrierten Organisationsstruktur</li> </ul>
Personell-kulturelle Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnisstand über das Thema der Integrierten Kommunikation</li> <li>- Informationsstand hinsichtlich des Konzepts Integrierter Kommunikation</li> <li>- Kooperations- und Koordinationsbereitschaft</li> <li>- Erfahrungsstand hinsichtlich der Integration von sozialen Netzwerken in den Kommunikationsmix</li> </ul>

*Tabelle 9 Indikatoren zur Beurteilung und Messung des Integrationsgrades der Kommunikation<sup>113</sup>*

<sup>113</sup> In Anlehnung an Bruhn 2014, 450

Dieses Verfahren ist leicht und schnell anzuwenden und darüber hinaus lassen sich auch verschiedenste Faktoren miteinbeziehen. Als ein Risiko ist jedoch die subjektive Beurteilung der Person(en) bei der Auswertung zu bemerken.

### 5.4.2 Effektivitätskontrollen

Während sich die Verfahren der Prozesskontrollen auf die Messung und Bewertung des internen Integrationsgrades beschränkten, ziehen die Effektivitätskontrollen die gewünschte kommunikative Wirkung bei den definierten Zielgruppen in Betracht. Das Ziel im Falle des Internetportals „Integration in Bayern“ lautet demnach eine erfolgreichere Ansprache der Zielgruppe mithilfe der integrierten Kommunikation als durch den Einsatz von einzelnen Kommunikationsinstrumenten. Eine erste Möglichkeit ist der Vergleich der Zahlen der in 2.1.2 beschriebenen Verfahren zum Controlling von Online-Auftritten. Mit Besucherzahlen und vor allem dem Nutzungsverhalten der Besucher der Seiten, lassen sich wertvolle Informationen für den weiteren Verlauf der Kampagne sammeln. Informationen zu Download- und Nutzerzahlen der App sowie Kommentare und Bewertungen in den jeweiligen Download-Portalen der Apps geben zusätzlich Auskunft über die Notwendigkeit der App.

Ein weiteres Verfahren zur Messung der Kommunikationswirkung sind Wirkungsanalysen. Dabei stellt die Messung der Wirkung der Integration eine besondere Herausforderung dar. Um die externe Einheitlichkeit der Kommunikation festzustellen (externer Integrationsgrad) ist es zunächst notwendig, Wahrnehmungselemente zu konstruieren, welche in diesem Fall das geschlossene Erscheinungsbild einer Kommunikationskampagne widerspiegeln.<sup>114</sup> Folgendes Schaubild verdeutlicht Beispiele für die Wahrnehmungselemente einer einheitlichen Kommunikation.

---

<sup>114</sup> Vgl. Bruhn 2014, 473

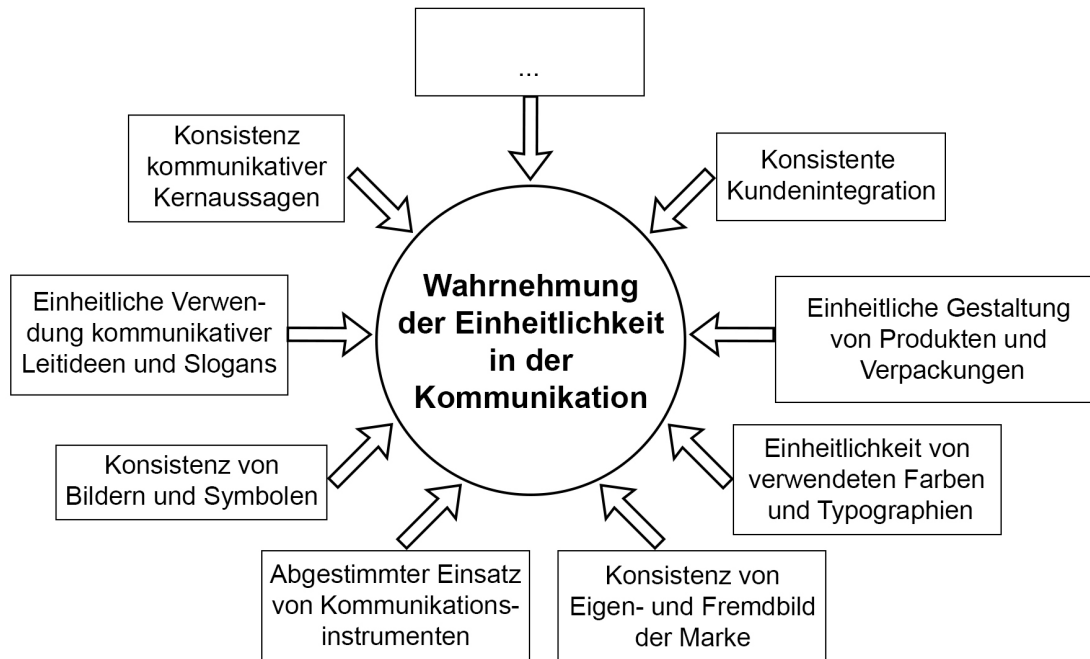


Abbildung 17 Beispielhafte Wahrnehmungselemente der Einheitlichkeit in der Kommunikation<sup>115</sup>

Um diese Elemente messbar zu machen, gilt es Befragungen bei der Zielgruppe durchzuführen, wie z.B. Fokusgruppengespräche oder Recall- und Recognition-Tests. Die Messergebnisse aus Sicht der Zielgruppen können dabei Aussagen über die Bekanntheit der Marke „Integration in Bayern“, Glaubwürdigkeit und Vertrauen in das Ministerium bzw. in die Integrations-Kampagne, Bindung an die Marke sowie über die einheitliche Wahrnehmung und Wiedererkennung des Internetportals treffen.<sup>116</sup>

### 5.4.3 Effizienzkontrollen

Effizienzkontrollen legen den Fokus auf die Leistungsfähigkeit der Kommunikationsaktivitäten in Hinsicht auf ökonomische Aspekte, indem interne Kosten dem externen Nutzen gegenübergestellt werden. Diese Kontrolle erlaubt nicht nur Aussagen über die Gesamteffizienz der integrierten Kommunikation zu treffen, sondern auch über die Wertigkeit der einzelnen eingesetzten Kommunika-

<sup>115</sup> In Anlehnung an ebd., 474

<sup>116</sup> Vgl. Stumpf 2005, 202

tionsinstrumente. Dies ist besonders von Vorteil für die Kommunikationskampagne, da so Umverteilungen innerhalb des Kommunikationsbudgets vorgenommen werden können, die wiederum zur Steigerung des Integrationsgrades und der Effizienz der Kommunikation führen können. Es gibt zahlreiche Verfahren zur Berechnung der Effizienz einer Integrierten Kommunikation, jedoch sind diese meist auf Unternehmen und deren Erfolg, Wert, Bekanntheit und Sympathie ausgerichtet (CommunicationControlCockpit von Rolke, Value Based Communication Management von Pfannenberger oder auch Data Envelopment Analysis) und somit für die Kampagne „Integration in Bayern“ nur bedingt geeignet. Ein Verfahren und auch Grundlage der Effizienzkontrollen stellt die Kosten-Nutzen-Analyse dar, die im weiteren Verlauf bezogen auf das Integrationsportal näher erläutert wird.

Das Verfahren teilt sich in eine Kosten- sowie eine Nutzenerfassung auf, bevor diese beiden in einem Kosten-Nutzen-Vergleich gegenübergestellt werden. Die Erfassung der Kosten ist im Gegensatz zur Nutzenerfassung einfach, hier werden lediglich direkte Kosten (Ausgaben für Kommunikationsmittel, Werbemaßnahmen usw.) und indirekte Kosten (Personalkosten, Reisekosten usw.) ermittelt und zusammengerechnet. Genauso lassen sich direkter Nutzen und indirekter Nutzen unterscheiden. Der direkte Nutzen bezieht sich hierbei auf die eingesetzten Kommunikationsmittel und ihre erreichten Ziele, wie die Steigerung des Bekanntheitsgrades z.B., wohingegen der indirekte Nutzen auch Synergieeffekte durch den kombinierten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten berücksichtigt.<sup>117</sup> Die Kosten-Nutzen-Analyse bietet demnach nach Bapst Entscheidungshilfe bei folgenden Fragestellungen:

- Sind die bisher verfolgten Aktivitäten nach Maßgabe ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses gerechtfertigt?
- Sind die neuen eingesetzten Instrumente aufgrund ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses gerechtfertigt?
- Gibt es Bereiche, in denen das vorgegebene Ziel mit weniger Aufwand erreicht werden kann?
- Gibt es Bereiche, in denen das vorgegebene Ziel mit demselben Aufwand besser erreicht werden kann?

---

<sup>117</sup> Vgl. Bapst 1986, 8



- Gibt es Bereiche, in denen zur Erreichung des vorgegebenen Ziels mehr Mittel eingesetzt werden müssen?
- Welche Maßnahmen sollen bei konkurrierenden Mittelverwendungen bevorzugt werden?<sup>118</sup>

Eine Herausforderung besteht vor allem beim Festlegen einer Maßeinheit für den Kommunikationsnutzen der Gesamtkommunikation wie auch der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Zur Bewältigung dieses Hindernisses und somit zum Bewerten des Kommunikationsnutzens der Kampagne „Integration in Bayern“ bieten sich zwei Verfahren an: das Punktbewertungsverfahren sowie der Opportunitätskostenansatz, auf die im weiteren Verlauf näher eingegangen wird.

### **Punktbewertungsverfahren**

Dieses Verfahren eignet sich besonders für Fragestellungen, bei denen qualitative Überlegungen im Mittelpunkt stehen, wie in dem Fall des Kommunikationsnutzens für die Kosten-Nutzen-Analyse. Hier bietet es sich an, jedes eingesetzte Kommunikationsmittel zu überprüfen, sodass ihr Nutzen am Ende gegenübergestellt werden kann. In einem ersten Schritt werden die Kommunikationsziele definiert und mit einer Gewichtung versehen, bevor die Vergabe der Punkte, je nach Erfüllungsgrad der Ziele, auf einer Skala erfolgt (bspw. 0-9 Punkte). Anschließend werden die vergebenen Punkte mit der Gewichtung multipliziert und addiert, sodass sich zum Schluss für jedes eingesetzte Kommunikationsmittel ein aussagekräftiger Wert ergibt.<sup>119</sup> Für die Kampagne „Integration in Bayern“ kann das Punktbewertungsverfahren hypothetisch wie folgt angewandt werden:

---

<sup>118</sup> Vgl. ebd., 9 f.

<sup>119</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle 2012, 192-198

		Social Media		Print		TV	
Ziele	Gewichtung	Punkte	Gesamt	Punkte	Gesamt	Punkte	Gesamt
Erreichbarkeit der Zielgruppe	7	8	56	4	28	5	35
Design	5	7	35	9	45	9	45
Reichweite	6	8	48	8	48	9	54
Integration in die Gesamtkommunikation	6	9	54	8	48	8	48
Einheitlichkeit des Auftretens	6	7	42	9	54	9	54
Aktualität	4	9	36	7	28	7	28
Langlebigkeit	3	5	15	6	18	3	9
Steigerung der allgemeinen Bekanntheit	6	5	30	7	42	9	54
<b>Summe</b>			<b>316</b>		<b>311</b>		<b>327</b>

Tabelle 10 Beispielhafte Anwendung des Punktbewertungsverfahrens für „Integration in Bayern“<sup>120</sup>

Die Zahlen der Tabelle, die den Nutzen der einzelnen Kommunikationsmittel widerspiegeln, werden nun ihren Kosten gegenübergestellt. Dies kann in Form eines Kosten-Leistungs-Diagrammes erfolgen, welches in Abbildung 18 als Beispiel veranschaulicht wird. Die Erfahrungskurve gibt Aussage über die Effizienz der Kommunikationsmittel, indem oberhalb liegende Mittel im Vergleich zu ihrer

<sup>120</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schierenbeck/Wöhle 2012, 196

Leistung als teuer angesehen werden können, wohingegen unterhalb liegende besonders effizient sind, da das Preis-Leistungs-Verhältnis sehr gut ist.<sup>121</sup>

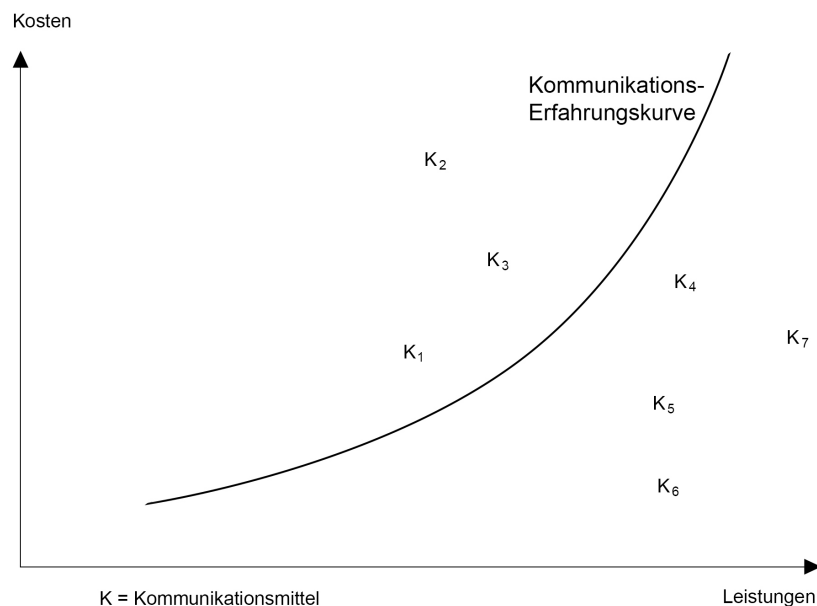


Abbildung 18 Kosten-Leistungs-Diagramm zur Effizienzbewertung von Kommunikationsmitteln<sup>122</sup>

Zu betonen ist allerdings die hohe Subjektivität dieses Verfahrens, sowohl bei der Auswahl der Ziele als auch bei ihrer Gewichtung. Die Transparenz dieses Verfahrens ermöglicht es jedoch, einzelne Schritte nachzuvollziehen und so, falls erforderlich, kurzfristige Änderungen vorzunehmen. Die Ergebnisse dieses Verfahrens dienen einer Umverteilung des Kommunikationsbudgets, um den Integrationsgrad zu erhöhen.

### Opportunitätskostenansatz

Eine weitere Möglichkeit den Kommunikationsnutzen für eine Kosten-Nutzen-Analyse zu berechnen, ist der Opportunitätskostenansatz. Opportunitätskosten stellen entgangene Gewinne dar – in diesem Fall wird jedoch der Kommunikationsnutzen als Opportunitätskosten berechnet. Es werden für jedes einzelne Kommunikationsmittel sämtliche Leistungsdaten aufgestellt, denen anschließend Kosten zugerechnet werden, wenn alle Leistungen eingekauft worden

<sup>121</sup> Vgl. Bruhn 2014, 484 f.

<sup>122</sup> In Anlehnung an Bruhn 2014, 485

wären. Dies geschieht auf Basis von Erfahrungswerten in der Branche und empirischen Daten aus der Kommunikationsforschung (z.B. Datenbanken zum Thema Kommunikation, Messeforschung, Werbeerfolgskontrolle). Das Kosten-Nutzen-Verhältnis lässt sich demnach einfach berechnen, indem die Summe der Opportunitätskosten durch die tatsächlichen (direkten und indirekten) Ausgaben dividiert wird. Ist dieser Wert größer als eins, übersteigen die Opportunitätskosten die tatsächlichen Ausgaben und das Kommunikationsmittel kann als effizient angesehen werden. Ist dieser Wert kleiner als eins, fällt das Kommunikationsmittel weniger effizient aus. So können schließlich auch Umschichtungen im Kommunikationsbudget vorgenommen werden, um die Kommunikation effizienter zu gestalten.<sup>123</sup>

Die eingesetzten Verfahren haben gezeigt, dass es für eine Integrierte Kommunikation von großer Bedeutung ist, eine regelmäßige Prüfung der Gesamtkommunikation vorzunehmen. Dies ist nicht nur für die Verteilung oder Umschichtung des Kommunikationsbudgets wichtig, sondern ermöglicht es auch Erfahrungen mit der Integrierten Kommunikation und deren Wirkung zu sammeln, um die Kampagne „Integration in Bayern“ langfristig erfolgreich zu führen.

---

<sup>123</sup> Vgl. ebd., 485 f.

## 6 Fazit

Für das strategische Kommunikationskonzept des Internetportals „Integration in Bayern“ bot sich eine Integrierte Kommunikation an. In der vorliegenden Arbeit wurde sich zunächst auf theoretischer Basis mit der Integrierten Kommunikation nach Bruhn beschäftigt. Dies umfasste die Betrachtung des Managementprozesses der Gesamtkommunikation, ausgehend von einer Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Kontrollphase. Auch wurden hier die verschiedenen Integrationsformen der einzelnen Kommunikationsmittel diskutiert, um sie in ein einheitliches kommunikatives Gesamtbild einzugliedern. Anschließend wurde sich mit dem Managementprozess der einzelnen Kommunikationsinstrumente ausführlich befasst. Hier wurden zunächst Methoden wie die SWOT-Analyse sowie die Marktsituations- und Umfeldanalyse für die Analyse der Ausgangssituation diskutiert, bevor auf die Zielbestimmung und Zielgruppenplanung eingegangen werden konnte. Für eine einfachere Bestimmung der Zielgruppen wurden diese nach Kriterien und Typologien zusammengefasst, um eine effektivere Filterung vorzunehmen. In einem nächsten Schritt wurden mögliche Strategien der Kommunikationsinstrumente erläutert, wie z.B. die Bekanntmachungs-, Informations- oder Zielgruppenerschließungsstrategie, bevor auf die Besonderheiten der Integrierten Kommunikation hingewiesen wurde. Hier wurden besonders die Kernelemente einer Strategie für die Integrierte Kommunikation hervorgehoben, die neben den Zielen, Botschaften und Instrumenten auch die Positionierung, Leitidee sowie die Leitinstrumente beinhalten. Zuletzt wurden wichtige Verfahren für die Erfolgskontrolle einer Internetseite vorgestellt.

In einem weiteren Teil wurde sich mit dem zentralen Begriff „Integration“ beschäftigt. Da es keine eindeutige Definition des Begriffes gibt, wurden zunächst verschiedene Forschungsstudien aus unterschiedlichen Bereichen wie u.a. Anthropologie, Wirtschaft, Demographie oder Soziologie vorgestellt. Anschließend dienten Ansätze von Bourdieu, Schulte und dem Diversity-Management dazu, den Begriff Integration greifbarer zu gestalten. Wiederkehrende Begriffe waren vor allem Kultur, Sprache sowie Beziehungen und Austausch. Das Thema Integration wurde auch in Hinblick auf die Bevölkerung ohne Migrationshintergrund diskutiert, indem festgestellt wurde, dass es nicht nur seitens der Person mit Migrationshintergrund Handlungsbedarf gibt, sondern genauso von anderer Seite Offenheit, Toleranz und ein Willkommensgefühl vermittelt werden soll. Bevor Modelle zur Integration wie das Basler Integrationsmodell sowie die

„Eltern stärken“ Säulen vom Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration erläutert wurden, stand die Wichtigkeit von Integration für die deutsche Wirtschaft und die Auswirkungen von misslungener Integration im Mittelpunkt. Hier wurde u.a. festgestellt, dass Migration an beiden Extrempolen stattfindet: Armutsmigration vs. hochqualifizierte Migration. Integration ist somit vor allem auf dem deutschen Arbeitsmarkt vonnöten, um Personalmangel in übergreifenden Positionen und Branchen auszugleichen.

Im dritten Teil der Arbeit wurde sich genauer mit der Zielgruppe der Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt. Zunächst standen die von Sinus erarbeiteten Migranten-Milieus im Vordergrund, die einzeln vorgestellt wurden. In einem nächsten Schritt wurde sich mit der Mediennutzung von Personen mit Migrationshintergrund auseinandergesetzt, um eine genaue Zielgruppenansprache zu ermöglichen. Hier wurde festgestellt, dass ausschließlich heimat-sprachige Medien vor allem von türkischstämmigen Personen genutzt werden, zum Teil auch von italienischstämmigen. Diese Zahlen hielten sich jedoch meist in Grenzen, sodass die Mediennutzung von Personen mit Migrationshintergrund nur marginale Unterschiede zu jener der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund aufwies. Für Personen, die ausschließlich heimat-sprachige Medien nutzen, konnte im fünften Teil auch eine Kommunikationskampagne dank sozialer Medien aufgebaut werden.

Im vierten Teil der Arbeit stand das Integrationsportal selbst im Mittelpunkt. Auf einer Internetseite zum Thema „Integration in Bayern“ sollen sich Personen mit Migrationshintergrund alle möglichen Informationen schnell und einfach beschaffen können. Die biographischen Videos der motivierenden Vorbilder werden dabei in die Informationsbeschaffung eingegliedert. Die Seite soll interaktiv, vor allem modern gestaltet und in vielen Sprachen verfügbar sein, anders als es die Analyse des Internetauftrittes des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge gezeigt hat. Als Inspirationsquelle für ein modernes Kachel-Design mit hellblauen Kontrasten für den Bayern-Bezug diente der Internetauftritt [www.allraund.de](http://www.allraund.de). Zur Zielgruppe zählt neben den Sinus-Migranten-Milieus auch die breite Öffentlichkeit – dies dient einerseits dem Abbau von Vorurteilen sowie der Förderung der Mund-zu-Mund-Propaganda und Weiterempfehlung des Portals. Das Internetportal ist eine strategische und handlungsorientierte Plattform und soll die zentrale Anlaufstelle zum Thema Integration in Bayern sein. Sie ermöglicht Identifikation mit Vorbildern und schafft Orientierung sowie Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung.

Der fünfte und letzte Teil der Arbeit ist der strategischen Kommunikation des Portals gewidmet. Hier wurden die im Teil zwei erläuterten Schritte der Integrierten Kommunikation für eine zielgruppengenaue Ansprache in die Praxis umgesetzt. Wichtige Medien, die dabei berücksichtigt wurden, waren Fernsehen, Print sowie soziale Medien. Das Konzeptpapier umfasst das fertige strategische Konzept und fasst Ziele, Zielgruppen, strategische Positionierung, Leitinstrumente, die kommunikative Leitidee sowie die Integration der einzelnen Kommunikationsmittel zusammen. Einen wichtigen Teil übernahm die Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation, die in Teil 5.4 für das Portal „Integration in Bayern“ angewandt wurde. Der Fokus lag dabei auf dem operativen Kommunikationscontrolling, da es sich bei dem Thema Migration und Flüchtlinge um ein sehr brisantes und aktuelles Thema handelt, das schnelles Reagieren bei politischen oder gesellschaftlichen Entscheidungen und Maßnahmen erfordert. In Prozesskontrollen soll zunächst der allgemeine Ablauf, wie Termin, Aktivitäten- und Ressourcenplanung der Integrierten Kommunikation überprüft werden. Verfahren zur Messung der Effektivität der Kommunikation, wie Besucherzahlen des Internetauftrittes oder die Messung der Kommunikationswirkung bei der Zielgruppe, wurden bei den Effektivitätskontrollen erläutert. Durch Kosten-Nutzen-Analysen ließ sich bei den Effizienzkontrollen auch die Wirtschaftlichkeit der Integrierten Kommunikation messen.

Für die Zukunft des Projekts „Integration in Bayern“ ist es zunächst wichtig, den Internetauftritt kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten. Dies ermöglicht den Interessenten der Seite, sich die neuesten Informationen zu bestehenden Angeboten zu verschaffen und zugleich wird auch ein politisches Statement gesetzt, dass an der kontrovers diskutierten Migrationspolitik gearbeitet wird. Auch ist es vorstellbar, dieses Projekt innerhalb einer Hochschule weiterzuführen, indem Studenten für kontinuierlichen Input sorgen und das Portal mit seinen Inhalten auf einem modernen und ansprechenden Stand halten. In diesem Rahmen ist ebenso denkbar, das Integrationsportal in Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen zu führen, die einerseits Interesse an dem Thema Diversity-Management zeigen, aber auch andererseits selbst Beispiele für gelungene Integration liefern können. Der Internetauftritt bietet somit weitaus mehr Potential als eine reine Informationsplattform: „Integration in Bayern“ kann eine Vernetzungsplattform werden, an der sich neben Anlaufstellen, die beratende und unterstützende Hilfe für Personen mit Migrationshintergrund leisten, auch Unternehmen und Hochschulen beteiligen.

## Literaturverzeichnis

BAPST, Ludwig: Die mehrdimensionale Kosten-Nutzen-Analyse als Evaluationsinstrument. In: HORISBERGER, Bruno/ VAN EIMEREN, Wilhelm: Die Kosten-Nutzen-Analyse. Methodik und Anwendung am Beispiel von Medikamenten. Heidelberg 1986, 3-48.

BECK, Klaus: Kommunikationswissenschaft. 2. Auflage, Konstanz 2010.

BERGER, Rudolf/GÄRTNER, Hans-Dieter/ MATHES, Rainer: Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 1989.

BERRY, John W./SAM, David L.: Acculturation und Adaptation. In: BERRY, John W./SEGALL, Marshall H./KAGITÇIBASI, Cigdem (Hrsg.): Handbook of Cross-Cultural Psychologie. Volume 3: Social Behavior and Applications. 2. Auflage, Needham Heights 1997, 291-326.

BOMMES, Michael: Migration and Migration Research in Germany. In: VASTA, Ellie/ VUDDAMALAY, Vasoodeven (Hrsg.): International Migration and the Social Sciences. Confronting National Experiences in Australia, France and Germany. Basingstoke 2006, 143-221.

BRETTELL, Caroline B./HOLLIFIELD, James F. (Hrsg.): Migration Theory. Talking Across Disciplines. New York/London 2000.

BRUHN, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Auflage, München 2015.

BRUHN, Manfred: Kommunikationspolitik für Industriegüter. In: BACKHAUS, Klaus /VOETH, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien – Instrumente – Anwendungen. Wiesbaden 2004, 697-721.

BRUHN, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 6. Auflage, Stuttgart 2014.

CRAVENS, David W.: Strategic Marketing. 9. Auflage, Boston 2008.

FRANCIS, Emerich K.: Einige grundsätzliche Erwägungen zur Integration von Ausländern. In: ESSER, Hartmut (Hrsg.): Die fremden Mitbürger. Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Ausländern. Düsseldorf 1983, 11-24.



GRANT, Robert M./NIPPA, Michael: Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. Auflage, München 2006.

HERBST, Dieter: Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität – Leitbild und Unternehmenskultur – Image messen, gestalten und überprüfen. 4. Auflage, Berlin 2009.

IKONONU, Theodor: Fragestellungen zur Integrationsdiskussion der neueren Migrationsforschung. In: PAPALESKAS, Johannes (Hrsg.): Kulturelle Integration und Kulturkonflikt in der technischen Zivilisation. Frankfurt / New York 1989, 264-286.

JOHNSON, Gerry/SCHOLES, Kevan/WHITTINGTON, Richard: Exploring Corporate Strategy. 7. Auflage, Harlow 2006.

JUNG, Rüdiger H./SCHÄFER, Helmut/SEIBEL, Friedrich W. (Hrsg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisationen in Europa. 3. Auflage, Berlin 2003.

KECSKES, Robert: Die soziale Integration von Migranten: Dimension, Indikatoren und Probleme ihrer Interpretation. In: KECSKES, Robert/WAGNER, Michael/WOLF, Christian (Hrsg.): Angewandte Soziologie. Wiesbaden 2004.

KOTLER, Philip/ARMSTRONG, Gary/WONG, Veronica/SAUNDERS, John: Grundlagen des Marketing. 5. Auflage, München 2011.

KREUTZER, Ralf T.: Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele. 4. Auflage, Wiesbaden 2013.

MEFFERT, Heribert/BRUHN, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 7. Auflage, Wiesbaden 2012.

MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KIRCHGEORG, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage, Wiesbaden 2012.

PIEHLER, Rico: Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz. Wiesbaden 2011.

RIEGEL, Christine: Integration – ein Schlagwort? Zum Umgang mit einem problematischen Begriff. In SAUER, Karin. E./HELD, Josef (Hrsg.): Wege der Integration in heterogenen Gesellschaften. Vergleichende Studien. Wiesbaden 2009, 23-40.

SAUER, Karin Elinor: Integrationsprozesse von Kindern in multikulturellen Gesellschaften. Wiesbaden 2007.

SCHIERENBECK, Henner/WÖHLE, Claudia B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 18. Auflage, München 2012.

SCHNITZER, Anna: Sprich mit mir – zur Rolle der Sprache für die Integration von Familien mit Migrationshintergrund. In: GEISEN, Thomas/STUDER, Tobias/YILDIZ, Erol: Migration, Familie und soziale Lage. Beiträge zu Bildung, Gender und Care. Wiesbaden 2013.

STAEHLE, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, München 1999.

STEFFENHAGEN, Hartwig: Marketing. Eine Einführung. 6. Auflage, Stuttgart 2008.

STUMPF, Marcus/BRUHN, Manfred (Hrsg.): Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation. Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikationsarbeit in Unternehmen. Wiesbaden 2005.

TREBBE, Joachim: Akkulturation und Mediennutzung von türkischen Jugendlichen in Deutschland. In: BONFADELLI, Heinz/MOSER, Heinz (Hrsg.): Medien und Migration. Europa als multikultureller Raum?, Wiesbaden 2007, 183-208.

TREIBEL, Annette: Einführung in soziologische Theorie der Gegenwart. 7. Auflage, Wiesbaden 2006.

### **Wissenschaftliche Publikationen**

BABKA VON GOSTOMSKI, Christian: Fortschritte der Integration. Zur Situation der fünf größten in Deutschland lebenden Ausländergruppen. Forschungsbericht 8, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg 2010.

BARZ, Heiner/CERCI, Meral/DEMIR, Zeynep: Bildung, Milieu & Integration (Hrsg. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf), 12/2013.

EHRET, Rebekka: Leitbild und Handlungskonzept des Regierungsrates zur Integrationspolitik des Kantons Basel-Stadt. Basel: Polizei- und Militärdepartement des Kantons Basel-Stadt. Basel 1999.

KRECKEL, Reinhard: Soziale Integration und nationale Identität. In: Berliner Journal für Soziologie, Bd. 4, 13-20.

Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt: Migration bringt Vielfalt – Vielfalt schafft Stärke. Ergänzung 2012 zum „Leitbild und Handlungskonzept des Regierungsrates zur Integrationspolitik des Kantons Basel-Stadt von 1999“. Basel 2012.

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2013. Wiesbaden 2014.

Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration – Jahresgutachten 2013: [http://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2013/04/Web\\_SVR\\_Jahresgutachten\\_2013.pdf](http://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2013/04/Web_SVR_Jahresgutachten_2013.pdf). Berlin 2013.

## **Zeitschriften**

BECK, Sebastian: Lebenswelten von Migranten. Repräsentative Ergebnisse zur Studie Migranten-Milieus. In: Zeitschrift des vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V., 12/2008, 287-293.

CHIRKOV, Valery: Critical psychology of acculturation: What do we study and how do we study it, when we investigate acculturation? In: International Journal of Intercultural Relations, 33/2009, 94-105.

GERHARD, Heinz/BEISCH, Natalie: Ergebnisse der ARD/ZDF-Studie Migranten und Medien 2011. Fernsehnutzung von Migranten 2011. In: Media Perspektiven, 10/2011, 479-492.

KLOPPENBURG, Gerhard/MAI, Lothar: Ergebnisse der ARD/ZDF-Studie Migranten und Medien 2011. Radionutzung von Migranten 2011. In: Media Perspektiven, 10/2011, 471-478.

MINTZBERG, Henry/WATERS, James A.: Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal, 6/1985, 257-272.

MÜLLER, Thorsten/ BEISCH, Natalie: Ergebnisse der ARD/ZDF-Studie Migranten und Medien 2011. Onlinenutzung von Migranten 2011. In: Media Perspektiven, 10/2011, 493-503.

REINDERS, Heinz: Integrationsbereitschaft jugendlicher Migranten – Vexierbilder und empirische Befunde. In: Politik und Zeitgeschichte, 5/2009, 19-23.

SCHULTE, Axel: Was heißt hier „Integration“? Zur Klärung eines mehrdeutigen Begriffs. In: SCHÜLER. Wissen für Lehrer – Migration, 2009, 116-123

### **Internetquellen**

Allraund: <http://www.allraund.de/home.html>, Zugriff v. 6.6.2015.

Australian Government – Department of Immigration and Border Protection – Forms in other languages: <http://www.immi.gov.au/forms/Pages/forms-other-languages.aspx>, Zugriff v. 8.6.2015.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration – Dachmarke „Eltern stärken“:  
<http://www.stmas.bayern.de/integration/massnahmen/dachmarke/index.php>,  
Zugriff v. 25.5.2015.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration – Integrationsmaßnahmen:  
<http://www.stmas.bayern.de/integration/massnahmen/index.php>, Zugriff v. 25.5.2015.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: [www.bamf.de](http://www.bamf.de), Zugriff v. 3.6.2015.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge – Asylgeschäftsstatistik für den Monat April 2015:  
[http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/201504-statistik-anlage-asyl-geschaeftsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/201504-statistik-anlage-asyl-geschaeftsbericht.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff v. 3.6.2015.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge – Das Bundesamt in Zahlen 2014:  
[http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/broschuere-bundesamt-in-zahlen-2014-asyl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/broschuere-bundesamt-in-zahlen-2014-asyl.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff v. 3.6.2015.

Bundeszentrale für politische Bildung – Politlexikon – Integration:  
<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17643/integration>, Zugriff v. 23.5.2015.

Duden – Integration: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Integration>, Zugriff v. 23.5.2015.

Sinus Institut – Zentrale Ergebnisse der Sinus-Studie über Migranten-Milieus in Deutschland: [http://www.sinus-institut.de/uploads/tx\\_mpdownloadcenter/MigrantenMilieus\\_Zentrale\\_Ergebnisse\\_09122008.pdf](http://www.sinus-institut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/MigrantenMilieus_Zentrale_Ergebnisse_09122008.pdf), Zugriff v. 26.5.2015.

Statista – Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen in den Jahren von 1960 bis 2050:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/321898/umfrage/demographie-bevoelkerungsentwicklung-in-deutschland-nach-altersgruppen>, Zugriff v. 23.5.2015.

Statista – Von Migranten in Deutschland bevorzugte Medien im Jahr 2011:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/201078/umfrage/von-migranten-in-deutschland-bevorzugte-medien>, Zugriff v. 1.6.2015.

Statista – Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel bereits heute auf Ihr Unternehmen?:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173235/umfrage/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-unternehmen>, Zugriff v. 23.5.2015.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname